

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ
РЕГИОНАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

«ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ
ОРГАНА ВЛАСТИ/ОРГАНИЗАЦИИ
ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ
РАБОТЫ С КАДРАМИ»

Москва, 2023 г.

Содержание

Термины и определения	3
Сокращения и обозначения	7
Общие положения	7
Раздел 1. Роль кадровой службы в реализации кадровой работы в зависимости от ее уровня зрелости.....	10
Раздел 2. Разработка проекта «Трансформация кадровой службы».....	12
Раздел 3. Целевая модель кадровой службы с учетом сложности организационной структуры, целей, численности кадрового состава органа и уровня зрелости работы с кадрами	17
Раздел 4. Рекомендации для реализации мероприятия / проекта «дорожной карты» по клиентоцентричности «Трансформация кадровой службы».	23
Раздел 5. Методы повышения уровня профессиональных компетенций сотрудников кадровой службы и руководителей подразделений в области управления персоналом	29
Приложение 1. Типовой паспорт проекта трансформации кадровой службы.....	32
Приложение 2. Типовой сетевой график трансформации кадровой службы .	34
Приложение 3. Примеры клиентоцентричного подхода к реализации положений законодательства в области кадровой работы	37
Приложение 4. Рекомендации по обеспечению целевого уровня клиентоцентричности при организации кадровых процессов	39
Приложение 5. Варианты целевых моделей организационно-функциональных структур кадровых служб.....	57
Приложение 6. Матрица кадровых технологий по уровням зрелости	59
Приложение 7. Примеры ИТ-ресурсов, используемых в органах субъектов Российской Федерации для кадровой работы:.....	64
Приложение 8. Требования к команде трансформации	66
Приложение 9. Методы нематериальной мотивации	67

Термины и определения

В настоящей методике применяются следующие термины с соответствующими определениями¹.

Общие термины

Единая система публичной власти — федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, иные федеральные и региональные государственные органы, органы местного самоуправления (далее — органы власти).

Процессный подход — подход, при котором вся деятельность органа публичной власти или организации рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов.

Реинжиниринг — трансформация (перепроектирование) процессов в целях оптимизации деятельности органов публичной власти и организаций, в том числе с учетом внедрения клиентоцентричного подхода.

Управление изменениями — организованный процесс вовлечения сотрудников, целевых групп, команд и коллективов в управление информацией с целью трансформации объекта изменений (в том числе кадровой политики, культуры, организационной структуры, кадровых процессов, технологий и др.) от уровня текущего состояния до целевого уровня.

Функция органа власти — деятельность по реализации установленных полномочий органа власти.

Специальные термины в области клиентоцентричности

Клиентоцентричность — концепция государственного управления, ориентированная на постоянное совершенствование процессов удовлетворения потребностей внешнего и внутреннего клиента на основе непрерывного изучения клиентского опыта (результата взаимодействия клиента с органами и (или) организациями на протяжении всей истории отношений).

Клиентоцентричный подход — подход, в основе которого лежит реализация в органах или организациях совокупности мероприятий,

¹ Разработано с использованием понятийного аппарата ГОСТ Р ИСО 900-2015 и ГОСТ 1.1-2002, а также стандартов клиентоцентричности // URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/.

направленных на изучение, выявление и удовлетворение справедливых и законных потребностей внутреннего клиента.

Клиентский сценарий — последовательность действий работника в рамках предоставления услуг или исполнения функций.

Внешний клиент — физические и юридические лица, взаимодействующие с органами публичной власти и организациями с целью удовлетворения своих потребностей, или взаимодействующие с органами публичной власти и организациями при осуществлении функций органов публичной власти.

Внутренний клиент (сотрудник) — государственные служащие Российской Федерации, муниципальные служащие, работники органа публичной власти и (или) организации.

Внутренний (локальный) проект — проект, обеспечивающий достижение отдельных направлений деятельности и показателей деятельности органа публичной власти или организации, не предусматривающий финансовое обеспечение на его реализацию и не являющийся структурным элементом государственной программы Российской Федерации².

Проект по трансформации — тип внутренних проектов, обеспечивающий внедрение принципов и стандартов клиентоцентричности; может быть формализован документально в несколько упрощенном формате.

Клиент кадровой службы — гражданин, участвующий во взаимодействии с кадровой службой, получающий и использующий результаты (выходы) кадровых процессов, в том числе руководитель, сотрудник, претендент и кандидат на вакантную должность, лицо, проходящее практику или стажировку, уволенный сотрудник и др.

Специальные термины в области кадровой работы

Персонал — совокупность сотрудников органа публичной власти или организации всех категорий и групп должностей вне зависимости от их правового положения (статуса), а также формы и срока заключенного с ними служебного контракта или трудового договора.

Кадровая политика — комплекс приоритетов, задающих основные направления, подходы в работе с персоналом органа публичной власти (организации), сформулированных в соответствии и на основании его (ее) стратегических целей и задач и описывающих основные принципы реализации

² На основании постановления Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 (в ред. от 01.03.2023) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации).

мероприятий по управлению кадровыми ресурсами органа публичной власти (организации).

Кадровый цикл — замкнутая логическая последовательность всех кадровых процессов органа публичной власти (организации), начиная с разработки или актуализации кадровой политики (стратегии) на плановый период и заканчивая анализом результатов кадровых процессов и реализации кадровой политики (стратегии) в целом в отчетном периоде.

Кадровый процесс — совокупность последовательных действий, направленных на достижение конкретного результата в интересах клиентов кадровой службы в определенном направлении кадровой работы (подбор, адаптация, оценка, управление результативностью, профессиональное развитие, управление карьерой, мотивация, государственно-служебная (корпоративная) культура) при реализации кадровой политики органа публичной власти (организации).

Клиентоцентричный кадровый процесс — кадровый процесс, одним из существенных результатов которого является удовлетворенность клиентов кадровой службы.

Цифровой (автоматизированный) кадровый сервис — способ организации типовых операций кадровых процессов (информирование, предоставление справок, обратная связь, документационное обеспечение и т.д.), направленный на повышение скорости получения и качества результата в целях повышения удовлетворенности клиентов кадровой службы.

Результативность кадровых процессов — характеристика кадровых процессов, определяемая на основании фактических данных по показателям результата каждого кадрового процесса органа публичной власти (организации).

Управление талантами — подход в кадровой работе, основанный на выявлении и развитии личностного и профессионального потенциала кандидата (сотрудника) на всех этапах его жизненного цикла в органе публичной власти (организации), создании условий для профессиональной самореализации сотрудника при его мотивации на достижение целей органа публичной власти (организации).

Компетенция — совокупность знаний, умений, личностных качеств и особенностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках задач конкретной должности и органа публичной власти (организации) в целом.

Модель компетенций — документ, содержащий совокупность требований к компетенциям сотрудника, включая шкалы измерений их выраженности.

Мини-, микрообучение — обучение в форме коротких уроков продолжительностью не более 15 минут (микрообучение — до 5 минут), при котором участник получает информацию небольшими порциями в наглядном формате, а затем регулярно повторяет ее. В основном, применимо к электронному формату обучения.

Профиль должности — документ, разрабатываемый в отношении отдельной должности или ряда одинаковых должностей, содержащий совокупность всех требований, которым должен соответствовать сотрудник для успешного выполнения должностных обязанностей.

Оценка потенциала — мероприятия, направленные на определение компетенций сотрудника, позволяющих ему эффективно выполнять поставленные перед ним задачи и повышать свой профессиональный уровень для решения новых задач и должностного роста.

Эффективность кадровой работы — соотношение данных, характеризующих зрелость кадровой работы (включающей зрелость кадровой службы, клиентоцентричность кадровых процессов) и результативность кадровых процессов.

Мониторинг эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов клиентоцентричности — циклический процесс сбора и анализа данных по зрелости кадровой работы и результативности кадровых процессов для отслеживания динамики изменения эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов клиентоцентричности и определения возможных причин и способов устранения недостаточной ее эффективности.

Объекты мониторинга эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов клиентоцентричности — кадровая служба, HR-компетенции сотрудников кадровой службы, клиентоцентричность кадровых процессов, результативность кадровых процессов.

Уровень (зрелости, развития, результативности, эффективности) — характеристика объекта мониторинга эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов клиентоцентричности, определяемая по 4-балльной шкале.

Трансформация организационно-функциональной структуры кадровой службы — преобразование существующей организационной структуры кадровой службы и распределение функций, областей ответственности по реализации кадровых процессов между сотрудниками кадровой службы до целевого уровня с учетом выявленных при анализе областей несовершенства (областей развития) сотрудников, процессов, структуры.

Функция сотрудника — служебная (трудовая) деятельность

сотрудника с учетом его квалификации по определенной должности, включенной в штатное расписание, описываемая в виде прогнозируемого или ожидаемого результата в рамках установленных полномочий подразделения органа публичной власти (организации).

Зрелость кадровой службы — характеристика, отражающая организационно-функциональную структуру кадровой службы, масштаб и точность использования современных кадровых технологий в кадровых процессах, а также профессиональный и мотивационный уровень сотрудников, которые позволяют обеспечить удовлетворенность клиентов кадровой службы в ходе реализации задач в области кадровой работы на основе принципов и стандартов клиентоцентричности.

Сокращения и обозначения

В настоящих методических рекомендациях применяются следующие сокращения и обозначения:

ВОИВ — высшие органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации;

ЕИСУКС — федеральная государственная информационная система «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации»;

ОИВ субъекта — органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации, иные органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации;

КДП — кадровое делопроизводство;

КПЭ — ключевые показатели эффективности (и результативности);

КС — кадровая служба;

КЭДО — кадровый электронный документооборот;

ОШС — организационно-штатная структура;

ЧР — человеческие ресурсы;

УП — управление персоналом.

Общие положения

Методические рекомендации разработаны на основании паспорта федерального проекта «Государство для людей», реализуемого на основании инициативы социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года «Государство для людей», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р, а также

Декларации ценностей клиентоцентричности, утвержденной протоколом Проектного комитета федерального проекта «Клиентоцентричность» от 18.04.2022 № 1.

Методические рекомендации **предназначены** для оказания органам публичной власти (далее — органы) и (или) организациям содействия в проведении трансформации организационно-функциональной структуры кадровых служб или иных подразделений, на которые возложены функции кадровой работы (далее — кадровая служба), в повышении их роли в реализации кадровых процессов с использованием современных кадровых технологий и инструментов.

Целевой аудиторией методических рекомендаций являются:

- руководители кадровой службы органа (организации);
- ответственные за внедрение клиентоцентричности в деятельность органа (организации);
- руководители, курирующие вопросы кадровой работы в органе (организации);
- сотрудники кадровой службы органа (организации).

Базовым требованием трансформации кадровой службы является учет ценностей и соблюдение принципов клиентоцентричного подхода в интересах потребностей руководителей всех уровней в части реализации работы с кадрами, потребностей сотрудников, а также кандидатов на вакантные должности и представителей иных целевых групп клиентов кадровой службы.

Трансформацию кадровой службы рекомендуется осуществлять на проектной основе в рамках реализации плана мероприятий по внедрению Стандартов клиентоцентричности на ведомственном уровне (Кадровый блок данного плана мероприятий) с учетом Стандарта для внутреннего клиента.

Правовой основой трансформации кадровой службы является законодательство Российской Федерации в области регулирования вопросов государственной службы, в том числе: Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»; Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее — Закон № 79-ФЗ); Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»; Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Практической и научно-методологической основой трансформации

кадровой службы для достижения ее уровня зрелости, обеспечивающего целевой уровень клиентоцентричности при реализации кадровых процессов, являются:

- практический опыт (подтвержденные результаты) — лучшие кадровые практики, реализованные органами (организациями) за период 2013–2023 годов;

- технологии, направленные на получение результата в интересах клиента: научная организация труда (НОТ) и «Бережливое управление» (Lean Management, LM), управление качеством (Total Quality Management, TQM), «Быстрореагирующее управление (производство)» (Quick Response Manufacturing, QRM) в части: формирования культуры труда в интересах получателя результата (клиентов), картирования процессов, определения областей ответственности за «свой» участок»; сокращение времени выполнения работ и оказания услуг в условиях офисной (не производственной) деятельности; непрерывное улучшение качества конечного продукта (в том числе интеллектуального продукта и услуги) и процессов;

- теории и технологии организационных изменений: управления изменениями (контролируемые и структурированные способы перевода сотрудников, команд, органов и организаций из текущего состояния в желаемое); теория жизненного цикла, определяющая закономерную последовательность стадий (этапов), каждая из которых характеризует уровень развития (зрелости) данного органа или организации (подразделения) (от рождения (становления) до преобразования или ликвидации); концепция «спиральной динамики», раскрывающая закономерности изменений ценностных установок человека, корпоративной культуры подразделения, организации, общества от культуры силы, культуры правил к культуре результата, культуре сотрудничества;

- положения Методики нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации Минтруда России;

- закономерности изменения роли кадровой службы в реализации кадровых процессов: от сервисной (КДП) до партнера по ЧР (управление талантами) в тандеме с руководителями органа (организации).

Применение данных рекомендаций позволит рабочей группе по проекту трансформации кадровой службы выбрать обоснованную траекторию пути организационно-функциональных преобразований подразделения с учетом стадии (этапа) жизненного цикла и изменений роли кадровой службы в реализации кадровых процессов до уровня партнера по ЧР.

Раздел 1. Роль кадровой службы в реализации кадровой работы в зависимости от ее уровня зрелости

Подразделения, выполняющие функции управления кадрами, как и любая организация или орган власти, проходят в своем развитии несколько стадий жизненного цикла: зарождение, становление, рост, зрелость. Существенное изменение (реорганизация) подразделения или органа власти (организации) теоретиками рассматривается как возрождение³. В данных методических рекомендациях с учетом того, что кадровые службы уже давно созданы и функционируют, используются следующие названия стадий жизненного цикла: становление, развитие, совершенствование, эффективность.

Каждая стадия жизненного цикла ведет к обогащению новыми задачами и функциями, методами и технологиями, стилем коммуникаций, содержанием работы, что влечет за собой изменение роли кадровой службы. С одной стороны, меняющаяся роль кадровой службы отражает ее уровень зрелости и уровень зрелости кадровой работы в органе (организации) в целом⁴; с другой стороны, уровень зрелости кадровых процессов и набор кадровых технологий меняет роль и статус кадровой службы и всех участников кадровых процессов.

На изменение роли всех участников кадровой работы (руководителей всех уровней, кадровой службы, сотрудников)⁵ влияют:

- 1) содержание функций и набор кадровых процессов;
- 2) логика (схема) реализации каждого из кадровых процессов;
- 3) набор технологий и инструментов, используемых при реализации кадровых процессов (приложение 6);
- 4) принципы, стиль, культура взаимодействия (в том числе клиентоцентричный стиль): «кадровая служба — руководитель органа (организации)», «кадровая служба — руководитель подразделения», «кадровая служба — сотрудник»;
- 5) понимание со стороны руководителя органа (организации) важности использования кадровых новаций, современных кадровых технологий для повышения качества кадрового состава, доверие к профессионализму кадровой службы в сфере ЧР;

³ Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес / пер. с англ. В.Кузина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

⁴ Уровень зрелости кадровой работы и кадровой службы анализируется в ходе ежегодного мониторинга эффективности кадровой работы. См. Методику мониторинга эффективности кадровой работы органов публичной власти в условиях внедрения принципов клиентоцентричности.

⁵ На каждом этапе жизненного цикла изменение роли кадровой службы происходит одновременно с изменением роли других участников кадровых процессов (руководителей всех уровней, служащих). Ориентиром в развитии является 4-я стадия жизненного цикла кадровой работы, характеризующая целевой уровень зрелости и роли участников кадровых процессов.

6) готовность руководителей всех уровней использовать в своей работе с подчиненными новые кадровые технологии;

7) трансформация организационно-функциональной структуры кадровой службы.

Таблица 1 — Изменение ролей участников кадровых процессов на разных стадиях жизненного цикла кадровой службы

Участники кадровых процессов	Стадии жизненного цикла кадровой службы			
	Становление	Развитие	Совершенствование	Эффективность
Руководитель органа (организации)	Постановка тактических задач. Контроль	Постановка стратегических и тактических задач. Контроль	Обсуждение с кадровой службой предложений по стратегическим целям (стратегии). Согласование тактических задач. Контроль	Партнер по ЧР. Совместная с кадровой службой выработка стратегических целей (стратегии). Совместное решение тактических задач. Контроль
Руководитель подразделения	Пассивный заказчик. Получатель услуги	Активный заказчик. Получатель услуги	Пассивный партнер по ЧР. Вовлеченность в использование кадровых технологий. Получатель услуги	Активный партнер по ЧР. Вовлеченность в использование и предложения по использованию кадровых технологий. Получатель услуги

Участники кадровых процессов	Стадии жизненного цикла кадровой службы			
	Становление	Развитие	Совершенствование	Эффективность
Кадровая служба	Сервис-профессионал (КДП+ обязательный минимум по Закону № 79-ФЗ) Приоритет: исполнение требований законодательства: полнота, точность, соблюдение срока	Профессионал-помощник (КДП+ обязательный минимум по Закону № 79-ФЗ) Приоритет: повышение компетенций в области ЧР как специалистов кадровой службы, так и руководителей подразделений	Профессионал-советник (консультант) Приоритет: поиск и инициация новых эффективных решений в управлении ЧР. Объяснение, разъяснение, помощь в выборе и использовании новых кадровых технологий. Реализация кадровой работы с соблюдением ценностей и принципов клиентоцентричности	HR-партнер для всех участников Приоритет: поиск и выработка совместных оптимальных решений для руководителей всех уровней по управлению талантами, по достижению эффективности сотрудников и кадрового состава в целом. Максимальный учет объективных данных (ЧР) по процессам и потребностям клиентов. Реализация клиентоцентричных коммуникаций
Сотрудник	Получатель сервиса	Получатель сервиса	Получатель сервиса. Активный участник (саморазвитие, обратная связь)	Получатель сервиса. Активный участник (саморазвитие, обратная связь, инициативы по улучшению)

Раздел 2. Разработка проекта «Трансформация кадровой службы»

Данный раздел методических рекомендаций отвечает на важные вопросы: как сформировать проект по трансформации организационно-функциональной структуры кадровой службы для достижения клиентоцентричности работы с кадрами органа (организации) (далее — трансформация), с чего начать, что не упустить из внимания для успешной реализации проекта.

Организационно-функциональная структура кадровой службы отражает внутреннее построение, распределение областей ответственности, объема функций и полномочий, совокупность взаимосвязей при реализации кадровых процессов между структурными единицами (отделы) и штатными

единицами — сотрудниками с учетом требуемых компетенций; отражается в виде схемы, закрепляется в положении о подразделении, должностных регламентах.

Трансформация предполагает:

- перераспределение областей ответственности, объема функций и полномочий между структурными единицами кадровой службы (отделы);
- перераспределение областей ответственности, объема функций и полномочий между штатными единицами с определением требуемых компетенций;
- возможное выведение части функций, не относящихся напрямую к задачам управления персоналом (например, правовое обеспечение, работа по противодействию коррупции, кадровое администрирование), в другие, существующие или вновь созданные подразделения, или реализацию функции с использованием аутсорсинга (внешних исполнителей) на основе договоров долгосрочного обслуживания (например, по процедурам центра оценки и др.).

Можно выделить два основных подхода к трансформации.

Реактивный подход — реагирование на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий, долгий путь с трудно прогнозируемым результатом. Характеризуется отставанием изменений в ответ на внешние воздействия, что может приводить к потере эффективности.

Проактивный (превентивный) подход — прогнозирование событий во внешней среде, опережение их, инициирование перемен на базе знаний закономерностей и областей ближайшего развития, принятие упреждающих решений, позволяющих управлять ситуацией в процессе изменений на основе проектного управления.

Оптимальная формула клиентоцентричного подхода к изменениям: сочетание 70% проактивного (изменения, ориентированные на целевую структуру) и 30% реактивного подхода (настройка структуры на текущие приоритеты и особенности органа (организации)).

Методической основой реализации трансформации кадровой службы является проектное управление, так как:

- 1) планируемые действия и технологии должны характеризоваться *высоким уровнем новизны*, а результат должен отражать изменения в динамике кадровых процессов (по сравнению с базовым уровнем показателей);
- 2) должны быть *определены сроки начала и окончания работ* по достижению ожидаемого результата;
- 3) разработка проекта должна проводиться *параллельно текущей деятельности*;

4) внедрение результатов должно предваряться частичной *апробацией* пилотной версии по наиболее существенным изменениям.

Проект по трансформации в органе (организации) должен быть закреплен приказом: состав рабочей группы проекта, паспорт проекта, включая базовые и целевые показатели результата, график проекта⁶.

2.1. Основа для разработки содержания проекта

Основой для разработки содержания проекта являются Стандарт работы с внутренним клиентом, Методика мониторинга эффективности кадровой работы государственных органов в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности, результаты ежегодного мониторинга эффективности кадровой работы, проект целевой модели процесса «Управление персоналом», требования к профилю должности, учет данных по профилю должности.

2.2. Этапы разработки проекта по трансформации

Проект по трансформации состоит из двух стадий: разработки и реализации трансформации. При разработке проекта трансформации формируется паспорт проекта трансформации (типовой паспорт проекта трансформации представлен в приложении 1). Основными этапами разработки трансформации являются следующие.

Этап 1. Разработка целевой модели трансформации и ее документального обеспечения. Данный этап предполагает реализацию следующих шагов.

Шаг 1. Анализ статистических кадровых показателей и данных по кадровым процессам, результатов ежегодного мониторинга кадровой работы, ожиданий руководителей всех уровней, стратегических целей органа (организации).

Аналитической основой для разработки проекта по трансформации является характеристика зрелости кадровой работы (включая уровень компетенций сотрудников кадровой службы, владение современными кадровыми технологиями), результативности кадровых процессов, отраженных в отчете по результатам проведения самооценки уровня зрелости

⁶ В качестве методического инструментария при организации проекта можно воспользоваться Методическими рекомендациями по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (утв. Аппаратом Правительства Российской Федерации от 12.03.2018 № 1937п-П6).

кадровых процессов⁷, а также иных аналитических материалов по углубленному организационно-функциональному анализу кадровой службы.

Методы: анализ результатов мониторинга; диаграмма Ишикавы — определение областей несовершенства (развития), причин несовершенства для достижения цели; каскадирование до уровня первопричины (методы ТРИЗ).

Результат:

- определены области несовершенства кадровых процессов;
- определен уровень компетенций сотрудников кадровой службы;
- систематизированы причины отставания кадровой службы от целевого уровня зрелости, в том числе: «разрывы» в кадровых процессах, недостаточно развитых из-за низкого уровня или отсутствия компетенций в области ЧР; неоптимальное распределение функций среди сотрудников кадровой службы; слабая работа с новыми технологиями, прошедшими экспертизу на конкурсе «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России⁸; низкая вовлеченность руководителей в использование кадровых технологий и др.;
- определены возможности влияния кадровой работы на достижение целей органа (организации);
- определены потребности руководителей на ближайшую перспективу (1–2 года);
- проведен многофакторный анализ сложности выполняемых функций сотрудниками подразделения, влияния данных функций на стратегические кадровые цели, цели органа (организации);
- определен уровень развития корпоративной культуры.

Шаг 2. Выработка приоритетов в кадровой работе стратегического и тактического уровня.

Методы:

а) моделирование возможности изменений по каждой области «несовершенства» по уровням:

- изменить просто,
- изменить не очень просто, но возможно в короткое время,
- изменить сложно, требуется время и перераспределение ресурсов,
- изменить невозможно без изменения кардинальных подходов к управлению кадрами и выделения дополнительных ресурсов;

б) стратегические сессии, дизайн-сессии, мозговой штурм и др.

⁷ См. Методику мониторинга эффективности кадровой работы органов публичной власти в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности.

⁸ URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gosslozhba/17/1>.

Результат:

- разработана Кадровая стратегия и (или) приоритеты на год с конкретными показателями по кадровым процессам, целевой процент изменений относительно исходного (базового) периода;
- Кадровая стратегия утверждена как отдельный документ или является частью открытого для граждан документа о стратегии органа (субъекта Российской Федерации, организации).

Примерная структура Кадровой стратегии включает следующие разделы:

- 1) общие положения;
- 2) нормативно-правовая основа Кадровой стратегии;
- 3) характеристика кадровой политики, текущего состояния кадрового состава и кадровой работы органа (организации);
- 4) цели и задачи Кадровой стратегии;
- 5) описание целевого состояния кадрового состава и кадровой работы органа (организации);
- 6) перспективы и риски реализации Кадровой стратегии;
- 7) механизмы достижения целевого состояния кадрового состава и кадровой работы органа (организации);
- 8) показатели реализации Кадровой стратегии.

Шаг 3. Формирование целевой организационной модели кадровой службы для реализации трансформации с учетом текущего уровня зрелости и возможностей органа (организации).

Методы: моделирование, описание, верификация.

Результат:

- определены области изменений кадровых процессов (сервисов) для сотрудников и руководителей;
- утверждена новая организационно-функциональная структура кадровой службы (включая список функций за каждой должностью в подразделении), ОШС;
- сформированы Положение о кадровой службе с учетом Кадровой стратегии и новой ОШС, показатели зрелости кадровой службы и результативности кадровых процессов;
- сформированы должностные регламенты и показатели результативности, профили должностей сотрудников кадровой службы на основе единой модели компетенций.

Этап 2. Разработка мер по управлению изменениями в ходе внедрения целевой модели трансформации (реализуется параллельно с этапом 1).

Методы: проектное управление, социометрия, постоянная обратная связь, информирование.

Шаг 1. Определение барьеров (рисков) изменений.

Результат:

– понимание: кто и почему может тормозить изменения (например, сотрудникам не хватает знаний, опыта, мотивации, существует риск увольнения и т.п.); что сдерживает изменения; что мешает новому (не хватает ресурсов, нет союзников в других подразделениях, нет поддержки руководства, нет автоматизации и др.).

Шаг 2. Разработка мер снижения (устранения) рисков.

Методы: описание карты рисков, управление отклонениями.

Результат:

– план по информированию о ходе проекта;
– программа мотивации участников проекта;
– другие мероприятия, направленные на устранение возможных препятствий проекта и способствующие достижению запланированных результатов трансформации: кадровая служба с обновленными компетенциями (в том числе за счет замены тех, кто не может работать по новым требованиям); рост доверия к профессиональной кадровой службе, приверженность руководителей подразделений к взаимодействию с кадровой службой на партнерской основе (вовлечение объяснение, инструктаж, демонстрация коллегам лучших кадровых практик, формирование сообщества союзников (чаты и т.п.) и др.).

Для управления ходом проекта трансформации разрабатывается график проекта. График разрабатывается руководителем проекта совместно с рабочей группой на основании типового сетевого графика проекта (приложение 2). Разработка графика проекта является завершением подготовки проекта трансформации кадровой службы.

Раздел 3. Целевая модель кадровой службы с учетом сложности организационной структуры, целей, численности кадрового состава органа и уровня зрелости работы с кадрами

3.1. Определение необходимости и масштаба трансформации организационно-функциональной структуры кадровой службы с учетом целевого образа и существующего уровня зрелости

Положение о кадровой службе в органе (организации) должно определять суть и предназначение деятельности сотрудников кадровой службы для реализации стратегических, годовых и операционных целей органа (организации).

Концепция федерального проекта «Государство для людей» предполагает, что деятельность кадровой службы направлена на реализацию

запросов и ожиданий внутренних клиентов.

К внутренним клиентам в области кадровой работы относятся три целевых группы: руководители группы «высшие должности гражданской службы», руководители подразделений, сотрудники. Кроме того, клиентами кадровой службы являются претенденты и кандидаты на вакантные должности, уволившиеся сотрудники и другие.

Предназначение (миссия) современной кадровой службы: изучение и глубокое знание запросов и ожиданий разных целевых групп клиентов кадровой службы, а также реализация сбалансированной кадровой работы с использованием современных кадровых технологий для наиболее полного удовлетворения запросов и ожиданий целевых групп клиентов с учетом требований законодательства Российской Федерации.

Кадровой службой должны не только выполняться функции кадрового документооборота и решаться задачи повышения уровня сервиса и эффективности за счет автоматизации КДП, но и реализовываться другие функции, закрепленные в законодательстве Российской Федерации: аттестация, присвоение классных чинов, наградная работа и т.д. Целевой образ кадровой службы определяется полнотой функций (процессов), отраженных в подходах к управлению человеческими ресурсами (управлению талантами), которые не противоречат законодательству, а наоборот, раскрывают содержащиеся в нем тезисы (приложение 3).

Типовые рекомендации по обеспечению целевого уровня клиентоцентричности при организации кадровых процессов, которые целесообразно учесть при определении масштаба трансформации кадровой службы и реализации проекта по трансформации, представлены в приложении 4.

3.2. Подходы к определению целевой организационно-функциональной структуры кадровой службы для обеспечения клиентоцентричности кадровых процессов

Для формирования эффективной, оптимальной по функциям и их распределению между сотрудниками организационной структуры кадровой службы рекомендуется использовать подход, основанный на многофакторном анализе сложности и ценности функций (по отношению к целям и приоритетам органа (организации, в том числе по клиентоцентричности) кадровой службы, их сбалансированности по целям подразделения и органа (организации).

Многофакторный анализ функций — специально организованное

экспертное обследование. Для повышения объективности в процедуре экспертной оценки функций кадровой службы участвуют руководитель и сотрудники кадровой службы. Оценка проводится обученными данной технологии сотрудниками кадровой службы (технология экспертов ВНИИ труда), смежных подразделений и (или) независимыми экспертами на основе интервью с руководителем кадровой службы, интервью и (или) экспертных протоколов от сотрудников кадровой службы. В ходе процедур определяется сложность функций⁹ кадровой службы с учетом следующих факторов:

- 1) регулярность (выполняется ежедневно или имеет цикличность (периодичность));
- 2) объем трудозатрат;
- 3) уникальность (соотношение стандартных (уникальных) задач (поручений, операций));
- 4) количество управляемых объектов (субъектов) при выполнении функции;
- 5) количество участников коммуникаций для получения результата;
- 6) степень автоматизации при разработке документов, анализе и т.п.;
- 7) степень срочности (плановости) работы;
- 8) количество согласований результата на разных уровнях.

Руководителем и сотрудниками кадровой службы экспертно оценивается и влияние результатов данной функции на достижение целей (показателей) кадровых процессов, целей кадровой стратегии, а также стратегических целей органа (организации).

Для определения оптимального распределения функций сотрудников кадровой службы в области КДП и управления персоналом с учетом результатов оценки функций выделяется «базовая» функция (наиболее простая из всех функций, например, оформление отпуска) в качестве элементарного эталона, по аналогии с метрической системой.

Оптимальность проектируемой (целевой) организационно-функциональной модели кадровой службы определяется с учетом количества «базовых» (условных) функций в проектируемой (целевой) функции и штатных единиц по базовой функции. Существующие и целевая организационно-функциональная модель кадровых служб (см. раздел 3.3) даны с учетом результатов мониторинга кадровой работы в органах публичной власти в 2022 году и лучших практик — победителей в конкурсе

⁹ Для определения перечня функций можно воспользоваться формой 2 Методики оценки эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов клиентоцентричности (см. столбец «Индикаторы» формы 2).

«Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России в 2015–2023 годах.

Проект целевой организационно-функциональной модели кадровой службы обязательно проверяется на непротиворечивость Методическим рекомендациям по нормированию численности и формированию организационно-штатной структуры типовых подразделений федеральных органов государственной власти Минтруда России¹⁰.

3.3. Характеристики организационно-функциональной структуры кадровой службы и особенности функций линейных руководителей по управлению персоналом

Организационно-функциональная структура кадровой службы может быть визуализирована в виде схемы или описана текстом и включать:

1) названия должностей с расположением в определенном порядке с учетом их подчиненности и иерархии и указанием возможных «горизонтальных» связей с другими должностями подразделения;

2) описание функций каждой должности (в выноске, если используется схема), роли сотрудника в кадровом процессе: владелец (принимающий решения), координатор, исполнитель (с указанием, за какой участок отвечает), завершитель работ, контролер. Для одной должности может быть указано до 2–3 непротиворечивых ролей). Так, например, не может совпадать роль исполнителя и контролера;

3) результаты многофакторного анализа по каждой функции с определением ее сложности и влияния на цели и показатели, описанного в разделе 3.2;

4) перечень «неспецифических» функций по управлению персоналом (правовое сопровождение, оргпроектирование, аналитика и др.), которые могут быть переданы в другие структурные подразделения.

Моделирование организационно-функциональной структуры кадровой службы зависит от ряда условий, представленных в таблице 2: общей структуры органа (организации) (например, ключевой критерий — децентрализованная КС или централизованная КС (частично централизованная: в рамках охвата и ОИВ; в рамках охвата процессов)), уровня автоматизации процессов, численности органа (организации), уровня зрелости кадровой службы (роли в реализации кадровой политики и кадровых процессов), в том числе уровня компетенций сотрудников кадровой службы,

¹⁰URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_287175/7327668c04c0470317b26d354e36cb828a4af319/.

роли в кадровых процессах и вовлеченности линейных руководителей в использование современных кадровых технологий и др.

При моделировании клиентоцентричной кадровой службы целевого уровня важно учитывать пропорции количества специалистов по КДП, специалистов по управлению персоналом в составе кадровой службы, а также уровня автоматизации, цифровизации кадровых процессов, зрелости кадровой службы.

Предлагаются два варианта целевых моделей: А и Б. Вариант А, как правило, больше подходит для органов (организаций), которые по итогам мониторинга эффективности кадровой работы находятся на уровнях «Становление» и «Развитие». Рекомендации по варианту Б относятся скорее к уровням «Совершенствование» и «Эффективность» с учетом централизации КС.

При варианте Б кадровая служба реализует дополнительный функционал: разработку, апробацию и внедрение методик использования новых инструментов управления персоналом с учетом требований клиентоцентричности. На органы (организации) при реализации целевой модели по варианту Б возлагается важная клиентоцентричная миссия — передача (тиражирование) апробированных методик, распространение лучших практик в другие органы (организации) и регионы.

Таблица 2 — Модели организационно-функциональной структуре кадровой службы субъектов Российской Федерации

Факторы, влияющие на целевую модель клиентоцентричной КС	Степень централизации работы с кадрами на уровне региона				
	Децентрализация	Централизация по КДП на уровне ВОИВ субъекта Российской Федерации		Целевая модель	
		ОИВ субъекта и Администрация имеют самостоятельные КС	Часть ОИВ субъекта централизована по КДП	Все ОИВ субъекта с централизацией функции КДП	А. Все ОИВ субъекта с централизацией КДП и часть централизованы по УП (методологическая функция) Б. Все ОИВ субъекта с централизацией функции КДП все ОИВ субъекта централизованы по УП (методологическая функция)
Соотношение временных затрат КС в год (примерное) на выполнение функций стратегического и операционного управления	0/100	0/100	0/100	5/95	10/90
Пропорции количества специалистов по КДП, специалистов по управлению персоналом в составе КС с учетом автоматизации, цифровизации кадровых процессов	90/10	80/20	70/30	50/50	70/30
Наличие функции по аналитике	Статистика	Статистика	Статистика	Сравнительная аналитика	Прогнозная аналитика

В области управления персоналом	Нет	Нет	Нет	КПЭ по процессам	КПЭ по процессам
Специфика кадровых функций с применением современных инструментов, методов, технологий по управлению персоналом	Нет	Нет	Частично	Частично	Широко тиражируется
Роль КС в реализации кадровой политики и кадровых процессов с учетом уровня компетенций сотрудников КС	Сервис-профессионал по КДП	Сервис-профессионал по КДП	Сервис-профессионал по КДП	Профессионал-помощник/советник КДП, УП	HR-партнер по КДП, УП
Роль, степень вовлеченности линейных руководителей в использование современных кадровых технологий	Нет	Нет	частично	Есть вовлеченность	Широкая вовлеченность
Выделение КДП в отдельное подразделение	Нет	Нет	Нет	Есть на уровне централизации	Есть на уровне централизации
Наличие отдельного департамента по УП с функциями методолога	Нет	Нет	Нет	Есть на уровне централизации	Есть на уровне централизации

Органы власти (организации) с децентрализованной КС и с численностью ОИВ субъекта от 20 до 99 человек формируют состав кадровых специалистов как универсалов, сочетающих функции КДП и управления персоналом.

ОИВ субъекта с численностью от 100 до 400 человек (см. вариант А в приложении 5) может сформировать кадровую службу, имеющую в своем составе несколько специалистов по КДП и сотрудников, имеющих специализацию в той или иной области управления персоналом (оценка, мотивация, профразвитие и др.). При этом, поскольку рекомендуемая общая численность специалистов по управлению персоналом не превышает 6 человек, как правило, в их обязанности может входить только изучение известных, апробированных эффективных инструментов (лучших практик), их адаптация и внедрение, а самостоятельная разработка не предполагается.

Крупные ОИВ субъекта (от 400 до 3000 и более человек) или централизованная КС формируют несколько специализированных подразделений (см. вариант Б в приложении 5). В функционал специалистов-методологов вводится необходимость разрабатывать, апробировать новые практики (стратегии, технологии, инструменты). Функционал всех специалистов, его распределение определяется с учетом жизненного цикла, методов и инструментов каждого из кадровых процессов (описание см. в приложении 6).

Децентрализованным КС для автоматизации и цифровизации кадровой работы рекомендуется использовать ИТ-ресурсы. Примеры ИТ-ресурсов,

используемых в органах субъектов Российской Федерации для кадровой работы, приведены в приложении 7.

Раздел 4. Рекомендации для реализации мероприятия / проекта «дорожной карты» по клиентоцентричности «Трансформация кадровой службы»

В «дорожных картах» органов власти субъектов Российской Федерации по клиентоцентричности одним из ответственных мероприятий является внутриорганизационный проект «Трансформация кадровой службы». Как отмечалось, проект направлен на организационно-функциональные изменения, преобразования для достижения необходимого уровня клиентоцентричности при реализации кадровых процессов.

При реализации данного проекта на разных этапах в целях внедрения и реализации принципов и стандартов клиентоцентричности, в том числе принципа «Постоянное повышение качества и проактивность», целесообразно сочетать методы традиционного подхода к управлению проектами (паспорт с указанием целей/результатов, сроков, ответственных и т.д.) с «гибкими» методами постоянных непрерывных улучшений, изложенных в подходах концепциях «бережливого управления» и «быстро реагирующего управления».

4.1. Использование аналитики

Основная цель контроля и анализа на этом этапе состоит в выявлении отклонений в ходе реализации проекта и своевременном принятии необходимых и адекватных корректирующих мер для обеспечения достижения целей проекта трансформации кадровых служб в запланированные сроки.

Для этого необходимо определить приоритеты контроля, способы и частоту контроля, планируемые целевые состояния и уровни на каждом этапе внедрения изменений, возможные способы реагирования при обнаружении отклонений.

В целях соблюдения принципа клиентоцентричности «Объективность и беспристрастность» при контроле и анализе показателей для принятия решений необходимо использовать только объективные/фактические данные.

Возможные области контроля:

- сроки — исполнение календарного плана и (или) сетевого графика;
- организационно-функциональная структура и численность персонала;

- функциональное распределение обязанностей и нагрузка на штатную единицу;
- наличие, формализация и исполнение кадровых процессов и технологий;
- компетенции и мотивация персонала;
- ресурсы.

При определении периодичности (частоты) контроля стоит руководствоваться приоритетностью (важностью) выбранной области.

При определении способов контроля рекомендуется отдавать приоритет автоматическим обезличенным методам, исключая влияние «человеческого фактора», а также находящимся в балансе по соотношению важность показателя / затраты на осуществление контроля.

При определении целевых уровней процессов и компетенций рекомендуется ориентироваться на результаты мониторинга кадровой работы, а также лучшие практики кадровой работы, признанные по итогам конкурса Минтруда России «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления».

4.2. Работа с руководителями

Для обеспечения успеха трансформации кадровой службы в целях достижения клиентоцентричности кадровой работы критически важно вовлечь руководителей и заместителей руководителей высших органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также руководителей органов исполнительной власти и руководителей подразделений органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации во внедрение изменений, так как они, с одной стороны, являются клиентами этой трансформации, а с другой — заинтересованными участниками.

До начала проекта по трансформации КС лидеру трансформации необходимо выявить степень готовности руководителей к использованию новых кадровых технологий (отрицание необходимости изменений, сопротивление к изменениям, изучение новых подходов и технологий, готовность к работе по новым процессам и технологиям).

Возможный перечень действий для мотивации и вовлечения руководителей в идею трансформации КС:

- в случае выявленного отрицания необходимости изменений («это не для меня, мне это не требуется, это не мое дело, я занят и т.д.») — необходимы разъяснения и объяснение на живых примерах (например,

лучших кадровых практиках); формат: встречи/совещания (индивидуально и коллективно), показ видео-, фотоматериала, ВКС с регионами по лучшим практикам и др.

– в случае выявленного сопротивления новым технологиям («не буду, не верю...») — необходимо выявление потребностей и интересов; устранение сомнения во внедряемых процессах и технологиях, аргументация на основе фактических данных мониторинга; быть готовым к временному снижению продуктивности в процессе внедрения новых технологий и процессов; формат: встречи/совещания (индивидуально и коллективно), показ видео-, фотоматериала, ВКС с регионами по лучшим практикам и др.

– в случае готовности руководителей подразделений к изучению новых кадровых подходов и технологий необходимо определить краткосрочные программы (рекомендуется в формате мини-, микрообучения) и использовать методы нематериальной мотивации тех, кто занимается саморазвитием по изучению современных кадровых инструментов и технологий;

– при готовности руководителей подразделений к использованию новых процессов и технологий необходимо устанавливать цели/показатели результата, уделять внимание командообразованию, отслеживать результаты использования новых технологий в кадровых процессах, в которые вовлечен руководитель, достижения/успех руководителя по работе с кадрами делать достоянием широкого круга заинтересованных сотрудников органа.

Для того чтобы отслеживать мотивационный настрой и своевременно реагировать на отклонения, важно установить и постоянно необходимо мониторить 1–3 КПЭ по вовлеченности руководителей подразделений и команды в процесс трансформации КС и кадровой работы.

4.3. Постоянные/непрерывные улучшения

В соответствии с принципами клиентоцентричности «Постоянное повышение качества и проактивность» в «дорожной карте» по трансформации КС и кадровых процессов при принятии решения необходимо опираться на выводы и рекомендации по оценке уровня зрелости кадровых процессов, полученных в ходе мониторинга кадровой работы, и деятельность победителей конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России.

При трансформации кадровых процессов и приведении процессов в соответствие со Стандартом работы с внутренним клиентом рекомендуется опираться на матрицу технологий по уровню зрелости, приведенную

в приложении 6.

Обязательным мероприятием проекта в данной области является внедрение культуры «инициативных предложений по улучшениям». Есть ряд эффективных процессов «есть предложение» в субъектах Российской Федерации, необходимо изучить и внедрить подобный опыт: инициации, сбор, отбор и внедрения предложений по совершенствованию кадровых процессов.

4.4. Информирование

В соответствии с принципом клиентоцентричности «Открытость и прозрачность» при осуществлении клиентоцентричной трансформации кадровой службы критически важно осуществлять регулярное систематическое информирование участников рабочей группы, а также (желательно) всех сотрудников КС о ходе проекта. Это необходимо делать для поддержания вовлеченности сотрудников и обеспечения их эффективного участия во внедрении изменений.

Инструмент управления информацией — план внутренних коммуникаций по проекту: что, когда, в каком объеме, что по содержанию, кто, каким способом будет информировать сотрудников о текущем статусе хода реализации проекта, достигнутых результатах — «маленьких победах», запросе на идеи (опросы) сотрудников органа (организации), предложении принять участие в активностях по проекту, благодарности участников, разъяснении новых процессов в кадровой работе и др.

4.5. Мотивация

Для обеспечения успешности реализации проекта трансформации кадровой службы необходимо отслеживать уровень мотивации вовлеченных сотрудников — участников проекта, а также принимать превентивные (проактивные) меры по поддержанию и повышению уровня мотивации, в том числе с использованием рекомендуемых Минтрудом России методов нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации (см. приложение 9).

4.6. Правила, приемы и методы управления отклонениями в ходе реализации проектов изменений

В процессе реализации проекта клиентоцентричной трансформации в кадровой службе и кадровой работе в процессе мониторинга (см. пункт 4.1)

вероятно выявление отклонений от запланированного календарного плана (сетевого графика). Под отклонениями в таком случае следует понимать не только несовпадение фактических и плановых результатов, но и причины этих несовпадений, а также методы и технологии, позволяющие справляться с такими ситуациями в проекте с минимальными потерями. Отклонения могут быть положительными и отрицательными. Положительное отклонение показывает, что проект опережает календарный план или затраты меньше бюджета. Отрицательное отклонение показывает, что проект отстает от календарного плана или превышен бюджет, поэтому необходимо предпринять соответствующие действия.

Управление отклонениями может в общем случае включать 3 стадии:

а) управление рисками. Отклонение еще не наступило, но существует возможность возникновения нежелательных и незапланированных событий, которые могут привести к тому, что цели не будут достигнуты. Цель этой стадии — предотвратить эти отклонения.

В управлении рисками выделяют следующие элементы:

- планирование управления рисками — как находить и планировать действия, связанные с управлением рисками;
- идентификация рисков отклонений — какие могут возникнуть отклонения, при каких условиях;
- анализ рисков: вероятности наступления, ожидаемого ущерба для проекта — тяжести последствий, степени влияния на ход реализации проекта;
- планирование реагирования на риски: избежание (уклонение) (выбор безрискового решения или перенос ответственности на другую сторону — участника проекта), принятие риска, передача (более опытному исполнителю), отсрочка, страхование, снижение (уменьшение);
- мониторинг и контроль рисков — способы, периодичность и продолжительность мониторинга.

Исходя из опыта, типовых кейсов, жизненных ситуаций в профессиональной деятельности, а также принципов клиентоцентричности в зависимости от фактора риска (причины возникновения отклонения) можно выделить следующие методы снижения риска:

- формирование организационных структур управления проектом, в которых обеспечено представительство всех заинтересованных сторон (в том числе вовлеченных руководителей) на всех уровнях управления;
- разработка качественной документации по новым процессам и технологиям;
- организация повышения квалификации персонала — участников новых процессов и пользователей технологий;

- выбор решений, процессов и технологий на основе оценки зрелости кадровых процессов, профессиональных качеств сотрудников и имеющихся ресурсов. При внедрении новых технологических решений имеет смысл привлечь разработчика (поставщика) решения;

- использование гарантий (поставщиков, производителей);

- страхование (от неисполнения обязательств подрядчика);

- использование соглашений о совместной деятельности, в котором прописана ответственность и обязанности участников проекта;

- привлечение квалифицированных внешних консультантов на проект;

- корректное формирование бюджета и плана ресурсов, планирование резерва по финансам и срокам;

б) управление проблемами. Отклонение наступило, и необходимо выяснить его происхождение, степень влияния на проект, способы преодоления. Цель этой стадии — обеспечить проекту возможность идти так, как запланировано;

в) управление изменениями. Отклонение оказалось достаточно серьезным, и справиться с ним без ущерба для проекта не удастся. Цель этого этапа — модификация ранее согласованных процессов, сервисов и услуг, сроков исполнения и стоимости работ, управленческих и технологических процессов и т.п. В случае наступления отклонения, которое критично влияет на ход реализации проекта, необходимо согласовывать со всеми заинтересованными участниками внесение изменений в сроки, решение, процесс, распределение ответственности или внедряемые технологии.

4.7. Сбор обратной связи по этапам трансформации

В соответствии с принципами клиентоцентричности «Постоянное повышение качества и проактивность», «Объективность и беспристрастность», «Открытость и прозрачность», «Взаимное доверие и безопасность» для результативного и эффективного осуществления трансформации кадровой службе необходимо на каждом этапе проекта трансформации вести мониторинг, сбор и анализ обратной связи о результатах внедренных изменений, их влиянии на рабочие процессы органа (организации) и степени удовлетворенности от внедренных изменений руководителей и заместителей руководителя органа (организации) субъекта Российской Федерации, руководителей структурных подразделений, а также линейных сотрудников.

Сбор обратной связи необходимо осуществлять по каждому этапу

проекта трансформации: формирования оргструктуры, вовлечения руководителей подразделений в кадровую работу, определения приоритетов трансформации процессов (внедрения новых процессов, технологий).

Сбор обратной связи может проводиться прямыми и косвенными способами в разных форматах в зависимости от этапа, приоритетности (затратности). К прямым способам относятся интервьюирование, опросы, анкетирование. К косвенным можно отнести анализ кадровых показателей, полученных в ходе мониторинга кадровых процессов: сроки выполнения работ, трудоемкость, текучесть персонала, количество запросов и обращений, количество действий (транзакций), необходимых для получения результата.

При сборе обратной связи следует отдавать предпочтение менее затратным и автоматизированным способам. Например, электронный опрос менее затратен для проведения, чем очное интервью, а анализ сроков обработки заявок (например, на подбор персонала) и анализ доли сотрудников, успешно прошедших адаптацию, менее затратны, чем организация и анализ результатов онлайн опроса. При этом в случае сбора обратной связи от руководителей подразделений стоит отдавать приоритет интервью и опросам, а при оценке успешности внедрения изменений процессов и технологий можно выбирать как прямые, так и косвенные способы сбора обратной связи.

Раздел 5. Методы повышения уровня профессиональных компетенций сотрудников кадровой службы и руководителей подразделений в области управления персоналом

Для эффективного внедрения новых процессов и технологий кадровой работы в зависимости от выявленного по итогам мониторинга уровня эффективности работы с кадрами рекомендуется систематически развивать и повышать уровень профессиональных компетенций (в том числе компетенции клиентоцентричности) сотрудников кадровой службы, а также сотрудников других подразделений, на которых в результате трансформации частично перераспределяются блоки кадровой работы. Мероприятия «дорожной карты» (могут осуществляться отдельно или в рамках проекта по трансформации КС) по развитию компетенций специалистов кадровых служб и руководителей подразделений по клиентоцентричности при работе с внутренним клиентом являются обязательными.

Образовательные мероприятия могут проводиться в следующих форматах:

- самообучение / изучение литературы и иных материалов,

электронное обучение в синхронном и асинхронном режимах может быть обеспечено посредством формирования базы учебно-методических материалов как по вопросам клиентоцентричности, так и по вопросам, отражающим специфику деятельности соответствующего подразделения органа (организации);

- практическая деятельность под руководством наставника;
- мини- и микрообучение;
- очное аудиторное обучение / семинары, практикумы (краткосрочное и среднесрочное, иные образовательные мероприятия);
- профессиональные квесты, конкурсы;
- проектная деятельность, как способ развития компетенций.

Формат обучения рекомендуется подбирать исходя из критерия «необходимо и достаточно».

Навыки, предполагающие использование в очном формате, целесообразно осваивать также в очном формате.

Знания и навыки, которые предполагают самостоятельное освоение или применимость, в том числе в онлайн формате, возможно и рекомендуется осваивать самостоятельно в электронном формате или путем изучения литературы.

Освоение навыков на практике целесообразно осуществлять под руководством наставника и (или) в проектной деятельности в качестве отработки знаний, полученных при самостоятельном обучении.

В целях реализации принципа клиентоцентричности «Эффективность и удобство» при наличии высокого уровня мотивации к овладению новыми знаниями и навыками стоит отдавать приоритет методам самообучения и удаленного электронного обучения, поскольку они допускают большую гибкость и индивидуальный подход в планировании и реализации.

По итогам проведенного пилотного мониторинга эффективности кадровой работы выявлены следующие области профессиональных компетенций, на повышение которых необходимо обратить особое внимание в контексте успешного внедрения клиентоцентричности в кадровую работу, — процессы и технологии, связанные с планированием, организацией и обеспечением:

- карьерного роста государственных служащих;
- системного профессионального развития и обучения;
- мотивации и формирования этики служебного (корпоративного) поведения, в том числе клиентоцентричности;
- кадрового «бренда» органа (организации);

– поддержки и управления изменениями.

Для повышения уровня профессиональных компетенций рекомендуются программы, реализуемые Минтрудом России, а также подобные по содержанию разработки, реализуемые по заказу органа (организации), в том числе программы самообучения.

Среди программ, реализуемых Минтрудом России для команд кадровых служб органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, включая руководителей (заместителей руководителей), начальников отделов (заместителей, специалистов), курирующих ключевые кадровые процессы, в контексте трансформации особо выделяется программа «Клиентоцентричный подход в деятельности кадровых служб». Цель программы — сформировать понимание ценности, преимуществ и принципов внедрения клиентоцентричного подхода в деятельность кадровых служб органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Программа проводится силами и на территории Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).

Кроме этого рекомендуется реализуемая РАНХиГС системная среднесрочная программа профессиональной переподготовки кадров «Современная система управления кадрами в государственной сфере (ГосHR)». Цель программы — формирование новой культуры управления кадрами в контексте вызовов, стоящих перед системой государственного и муниципального управления, создание условий для раскрытия кадрового потенциала органов публичной власти посредством внедрения флагманских (передовых) технологий и инструментов в рамках целостного HR-цикла.

Также рекомендуются иные очные и дистанционные программы повышения квалификации и материалы для самостоятельного обучения как по теме клиентоцентричности, так и по лучшим кадровым практикам, в том числе материалы конкурсов лучших кадровых практик и инициатив Минтруда России и проектов по трансформации с привлечением наставников и квалифицированных консультантов.

Приложение 1

Типовой паспорт проекта трансформации кадровой службы

Паспорт проекта — основной документ проекта, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, ожидаемые результаты и показатели, критерии успеха, период и этапы реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, план контрольных событий.

Наименование проекта	Трансформация кадровой службы для достижения клиентоцентричности работы с кадрами
Руководитель проекта	<i>Указать ФИО, должность</i>
Участники проекта	<i>Указать ФИО, должности, области ответственности</i>

Описание проекта

Основания для инициации проекта	Паспорт федерального проекта «Государство для людей», реализуемого на основании инициативы социально-экономического развития Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года»
Цель (цели) проекта	Трансформация организационно-функциональной структуры кадровой службы для обеспечения клиентоцентричности работы с кадрами <i>органа (организации) (указать наименование)</i>
Результаты проекта	Кадровая служба работает в рамках новой организационно-функциональной модели. Перераспределены функции в области УП, в том числе между руководителями разного уровня и сотрудниками кадровой службы. Определены приоритеты для совершенствования кадровых процессов для достижения нового уровня клиентоцентричности
КПЭ проекта	<i>Указать целевые значения показателей (для сравнения привести текущие «базовые»</i>

	<i>значения тех же показателей)</i>
Критерии успеха проекта	Вовлеченность руководителей, повышение компетенций сотрудников кадровых служб и руководителей органа (организации) разного уровня в области УП и др. <i>(указать)</i>
Период реализации проекта	<i>Указать</i>
Риски реализации проекта	<i>Указать факторы, ограничивающие реализацию проекта, способные негативно повлиять на реализацию и результаты проекта</i>
Взаимосвязь с другими проектами	Федеральный проект «Государство для людей»

План контрольных событий проекта

№ п/п	Наименование задачи / контрольного события	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи / наступления контрольного события
1	Актуализирована Кадровая стратегия и разработана целевая модель трансформации кадровой службы (организационно-функциональная структура кадровой службы, Положение о кадровой службе, должностные регламенты сотрудников кадровой службы и др.)		
2	Сформирована организационно-функциональная структура кадровой службы в соответствии с целевой моделью, компетенции сотрудники кадровой службы позволят реализовать кадровую работу на новом уровне клиентоцентричности		
3	Руководители усовершенствовали компетенции в области УП, функции в области УП перераспределены, в том числе между кадровой службой и руководителями		

Типовой сетевой график трансформации кадровой службы

В отличие от календарного плана в сетевом графике проекта отдельные элементы соотносятся не с датами, а с периодом их выполнения, и отображаются с учетом возможности их последовательной или параллельной реализации. Такой график является более наглядным и устойчивым к возможным сдвигам сроков из-за их некорректной оценки на этапе разработки плана. По выбору руководителя проекта для реализации задач трансформации может быть разработан сетевой график или календарный план либо план, в котором точные даты будут соответствовать только основным вехам проекта.

При разработке графика должны учитываться рекомендации по итогам ежегодного мониторинга эффективности кадровой работы органов публичной власти в условиях внедрения принципов клиентоцентричности, организуемого Минтрудом России, а также результаты предыдущего отчетного периода в случае общей длительности клиентоцентричной трансформации в органе более года и необходимости актуализации графика на следующий календарный год.

В график проекта рекомендуется включать мероприятия всех этапов трансформации, ФИО и должность ответственных за каждое мероприятие, планируемое начало и длительность мероприятий. Для оперативного мониторинга реализации проекта в форму сетевого графика дополнительно включаются поля для внесения фактических данных и процента выполнения мероприятий.

Типовой сетевой график трансформации кадровой службы

№	ДЕЙСТВИЕ	ОТВЕТ- СТВЕН- НЫЙ	НАЧАЛО (ПЛАН.)	ДЛИТЕЛЬНОСТЬ (ПЛАН.)	ПРОЦЕНТ ВЫПОЛНЕНИЯ	МЕСЯЦ											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	СТАДИЯ: РАЗРАБОТКА ТРАНСФОРМАЦИИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ		1	5	0%												
1.1	Разработка целевой модели трансформации и ее документального обеспечения		1	1	0%												
1.1.1	Анализ статистических кадровых показателей и данных по кадровым процессам, результатов ежегодного мониторинга кадровой работы, ожиданий руководителей всех уровней, стратегических целей органа		2	1	0%												
1.1.2	Определение приоритетов трансформации, актуализация кадровой стратегии на 5–6-летний период		3	2	0%												
1.1.3	Разработка целевой организационно-функциональной модели кадровой службы с учетом текущего уровня ее зрелости и возможностей органа		4	2	0%												
1.2	Разработка мер по управлению изменениями в ходе внедрения целевой модели трансформации		4	2	0%												
1.2.1	Определение барьеров/рисков изменений		4	1													
1.2.2	Разработка мер снижения/устранения рисков		5	1													
II	СТАДИЯ: РЕАЛИЗАЦИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ		6	5	0%												

2.1	Формирование организационно-функциональной структуры кадровой службы в новой целевой модели	6	3	0%						
2.1.1	Развитие требуемых компетенций сотрудников кадровой службы	6	3	0%						
2.1.2	Распределение обязанностей между сотрудниками кадровой службы и линейными руководителями по всем кадровым процессам при соблюдении требований клиентоцентричности	7	1	0%						
2.2	Вовлечение руководителей в кадровую работу	7	3	0%						
2.2.1	Наделение функциями в области УП заместителей директоров департаментов/управлений	7	2	0%						
2.2.2	Выявление готовности линейных руководителей к использованию новых кадровых технологий	7	2	0%						
2.2.3	Совершенствование компетенций линейных руководителей в области новых кадровых технологий	8	3	0%						
2.3	Реализация мер по управлению изменениями в ходе внедрения целевой модели кадровой службы	3	9	0%						
III	ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ТРАНСФОРМАЦИИ	11	1	0%						

Примеры клиентоцентричного подхода к реализации положений законодательства в области кадровой работы

Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» предусмотрено следующее.

По процессу адаптации: *«При заключении служебного контракта с гражданином, впервые поступающим на гражданскую службу, в этом контракте и в акте государственного органа о назначении на должность гражданской службы предусматривается условие об испытании гражданского служащего продолжительностью от одного месяца до одного года в целях проверки его соответствия замещаемой должности гражданской службы...».*

Клиентоцентричный подход предполагает, что проверка в ходе испытательного периода может максимально объективно предоставлять информацию о новом сотруднике, его потенциале в случае, когда созданы условия, раскрывающие его потенциал.

Целевая модель кадровой службы предусматривает создание благоприятных условий, в том числе использование наставничества, информационных материалов, позволяющих как можно быстрее освоить специфику задач и технологий на новом рабочем месте.

По процессу оценки компетенций, управления результативностью:

«1. Аттестация гражданского служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы. Аттестация включает в себя оценку профессиональной служебной деятельности гражданского служащего и оценку его профессионального уровня.

2. При проведении аттестации непосредственный руководитель гражданского служащего представляет мотивированный отзыв об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период. К мотивированному отзыву прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим за аттестационный период поручениях и подготовленных им проектах документов, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, а при необходимости пояснительная записка гражданского служащего на отзыв непосредственного руководителя».

Законодательство определяет необходимость повышения объективности (являющейся одним из принципов клиентоцентричности) за счет подтверждающих документов. Задачам повышения объективности также

служат современные инструменты оценки с использованием различных технологий.

Пояснительная записка гражданского служащего на отзыв непосредственного руководителя выполняет роль своеобразной обратной связи. В целевом варианте трансформации предусматривается обратная связь от руководителя как до процедуры аттестации, оценки, так и после нее.

Кроме того, указанный Федеральный закон прямо указывает на необходимость регулярности накопления данных в период от одной аттестации до другой: *«К мотивированному отзыву прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим за аттестационный период поручениях и подготовленных им проектах документов, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего»*. Отсутствие регулярности в накоплении данных по изменениям профессионального уровня и результативности ведет к формализму, неисполнению сути закона.

Приложение 4

Рекомендации по обеспечению целевого уровня клиентоцентричности при организации кадровых процессов

ПРОЦЕСС «ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА»

Тип взаимодействия	Принципы клиентоцентричности		
	Обеспечение объективности и беспристрастности	Повышение доверия, открытости и прозрачности	Эффективность и удобство, постоянное повышение качества и проактивность
	Механизмы, методы		
	Исследование потребностей (ожиданий) клиентов (от безопасности до самореализации) в перспективе жизненного цикла, года, месяца, дня	Обратная связь клиентам, от клиента: Объяснение (разъяснение, поощрение)	Обратная связь. Сбор предложений по совершенствованию кадровых процессов, анализ, отбор
	Анкета, опрос, интервью. Оценка компетенций (результативности)	Письмо, телефонный разговор, чат, устный диалог	Ссылка на электронный ящик, чат, оформленное предложение
Человек — человек. Взаимодействие сотрудника кадровой службы с внутренним клиентом и обратно Человек —	Исследование потребностей (ожиданий) руководителя подразделения: 1) запрос на поиск и отбор кандидатов на вакансию при формировании годового плана закрытия вакансий на основе утвержденной ОШС на год (один раз в год); 2) описание модели компетенций (профиля должности) (набора профессиональных требований)	От сотрудников кадровой службы кандидату на вакансию направление информации: по итогам (результатам) оценочных мероприятий; по принятому решению о приеме на работу (вариант: письмо с предложением о работе). От сотрудников кадровой службы руководителю, направление информации: по итогам оценочных процедур всех	От кандидатов на вакансию сотруднику кадровой службы по итогам отборочных мероприятий: что изменить к лучшему в процессе, взаимодействии, восприятии органа, организации как работодателя.

группа. Взаимодействие сотрудника кадровой службы по организации мероприятия, события для группы из внутренних клиентов	и требований к личностно-деловым качествам); 3) определение степени необходимости закрепления наставника при адаптации нового сотрудника на данную должность, определение требований к наставнику (зависит от сложности и уровня должности вакансии (за 2–3 мес. до планируемого закрытия вакансий)	кандидатов на вакансию по кандидатурам наставников на период адаптации нового служащего. От руководителей подразделений (инициаторов поиска и подбора) сотруднику кадровой службы: удовлетворенность качеством подбора	От руководителей подразделений (инициаторов поиска и подбора): что изменить к лучшему в процессе, взаимодействии
Человек — документ. Подготовка документа, пользователем которого будут внутренние клиенты (регламент, инструкция, объявление)	Разработка и использование вопросов интервью, простых и доступных для восприятия клиентом, учет потенциальной профессиональной подготовленности по теме исследования (перевод с языка бюрократического или специфического профессионального на «человеческий»)	Соблюдение в коммуникации уважительной формы вне зависимости от содержания обратной связи, формулировок, помогающих разрешать проблему, нацеленность на поиск преодоления несовершенств, предупреждение конфликта, похвала (поощрение) публично, анализ проблем и недостатков персонально	Разработка регламента сбора, анализа, отбора (оценки целесообразности внедрения), в том числе формата описания предложений по совершенствованию кадровых процессов. Разработка мер, мотивирующих сотрудников (всех внутренних клиентов) инициировать предложения по совершенствованию кадровых процессов. Разработка процедуры апробации (пилотного внедрения) и внедрение в регулярную практику

			апробированных новых (обновленных) процессов, технологий, инструментов кадровой работы, описание клиентского пути
Человек — ИТ-система. Взаимодействие сотрудника кадровой службы с внутренним клиентом с использованием ИТ-ресурса	Сервис опросов, исследований. Сервис оценки по компетенциям (по методике 180–270 градусов). Сервис учета данных по результативности	Сервис обратной связи в личном кабинете каждого сотрудника	Сервис для сбора предложений. Размещение объявления, периодическое (1 раз в мес.) напоминание о том, что можно разместить предложение о совершенствовании кадрового процесса
КПЭ процесса	Доля кандидатов, оцениваемых по утвержденной модели компетенций, в общей численности оцениваемых кандидатов, %. Соотношение назначений на вакантные должности по итогам конкурса на замещение вакантной должности к назначениям без конкурса, ед. Соотношение назначений на вакантные должности из внешнего кадрового резерва к назначениям из внутреннего кадрового резерва органа, ед. Дополнительно: скорость закрытия вакансий; удовлетворенность руководителей подразделений качеством организации процесса подбора кандидатов на вакантные должности		

ПРОЦЕСС «АДАПТАЦИЯ»

Тип взаимодействия	Принципы клиентоцентричности		
	Обеспечение объективности и беспристрастности	Повышение доверия, открытости и прозрачности	Эффективность и удобство, постоянное повышение качества и проактивность
	Механизмы, методы (как должны быть реализованы в кадровых процессах)		
	Исследование потребностей (ожиданий) клиентов (от безопасности до самореализации). В перспективе жизненного цикла, года, месяца, дня	Обратная связь клиентам, от клиента: объяснение (разъяснение, поощрение)	Обратная связь (анкета), интервью. Сбор предложений по совершенствованию кадровых процессов, анализ, отбор
	Анкета, опрос, интервью. Оценка результативности, «План вхождения в должность» (план адаптации)	Письмо, ответ на вопрос, телефонный разговор, чат, устный диалог, оценочный лист	Ссылка на электронный ящик, чат, оформленное предложение
Человек — человек. Взаимодействие сотрудника кадровой службы с внутренним клиентом и обратно. Человек — группа. Взаимодействие	Исследование потребностей (ожиданий). От нового сотрудника: определение потребности в наставнике по итогам 1-й рабочей недели (при отсутствии такового с первого дня работы), уточнение сферы личных увлечений, интересов, мотивационного профиля (если не было исследовано в период отбора)	Оперативная обратная связь (еженедельно) руководителю, сотруднику кадровой службы (в том числе по их инициативе): о проблемах, ограничениях, сложностях (в коммуникации, решении задачи т.д.). От руководителей подразделений (инициаторов поиска и подбора) специалисту кадровой службы: удовлетворенность результатами подбора (результативность нового сотрудника, вхождение в коллектив и по работе	От кандидатов на вакансию- по итогам адаптационных мероприятий: что изменить к лучшему в процессе, взаимодействии, восприятие органа, организации как работодателя. От руководителей подразделений (инициаторов поиска и подбора): что изменить

специалиста кадровой службы по организации мероприятия, события для группы из внутренних клиентов		наставника). От руководителей подразделений сотруднику: удовлетворенность результатами подбора (результативность нового сотрудника, соблюдение этикета, традиций, степень вовлеченности, вхождение в коллектив и др.)	к лучшему в процессе, взаимодействии
Человек — документ. Подготовка документа, пользователем которого будут внутренние клиенты (регламент, инструкция, объявление)	Разработка документа «План вхождения в должность» (план адаптационных мероприятий) для согласованной работы: руководитель, сотрудник, кадровая служба. Разработка документа «Индивидуальный план развития» на новый цикл профессиональной деятельности сотрудника (после адаптационного периода)	Руководитель: подтверждение (корректировка) проекта документа, разработанного сотрудником (выделение: над чем работать). Соблюдение в письменной коммуникации: уважительной формы вне зависимости от содержания обратной связи, позитивные формулировки, помогающие разрешать проблему, нацеленность на поиск преодоления несовершенств, предупреждение конфликта, похвала (поощрение) — публично, анализ проблем и недостатков — персонально	Мониторинг исполнения документа «План вхождения в должность» (план адаптационных мероприятий) для согласованной работы: руководитель, сотрудник, кадровая служба
Человек — ИТ-система. Взаимодействие сотрудника кадровой службы с внутренним клиентом	Сервис опросов, исследований. Сервис учета данных по результативности в адаптационный период (по «Плану вхождения в должность»)	Сервис обратной связи в личном кабинете каждого служащего	Сервис для сбора предложений. Размещение объявления, периодическое (1 раз в мес.) напоминание о том, что можно разместить

с использованием ИТ-ресурса			предложение о совершенствовании кадрового процесса
КПЭ процесса	Соотношение долей сотрудников, прошедших период испытания, из числа поступивших на гражданскую (муниципальную) службу по итогам конкурса на замещение должности и прошедших период испытания из числа поступивших на гражданскую (муниципальную) службу без конкурса, %. Соотношение назначений на вакантные должности из внешнего кадрового резерва к назначениям из внутреннего кадрового резерва органа, ед. Дополнительные: удовлетворенность руководителей подразделений качеством подбора кандидатов на вакантные должности		

ПРОЦЕСС «ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ И УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ (ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ) СОТРУДНИКА»

Тип взаимодействия	Принципы клиентоцентричности		
	Обеспечение объективности и беспристрастности	Повышение доверия, открытости и прозрачности	Эффективность и удобство, постоянное повышение качества и проактивность
	Механизмы, методы (как должны быть реализованы в кадровых процессах)		
	Исследование потребностей (ожиданий) клиентов (от безопасности до самореализации). В перспективе жизненного цикла, года, месяца, дня	Обратная связь клиентам, от клиента: объяснение (разъяснение, поощрение)	Обратная связь (анкета), интервью. Сбор предложений по совершенствованию кадровых процессов, анализ, отбор
	Анкета, опрос, интервью. Оценка результативности, «План вхождения в должность» (план адаптации)	Письмо, ответ на вопрос, телефонный разговор, чат, устный диалог, оценочный лист	Ссылка на электронный ящик, чат, оформленное предложение
Человек — человек. Взаимодействие сотрудника кадровой службы с внутренним клиентом и обратно. Человек — группа.	Исследование потребностей (ожиданий). Исследование потребности руководителей в объективных данных для принятия решений по сотруднику: аттестация, мотивация, ротация, профессиональное развитие и др.) — ежегодно. На основе потребности может формироваться план-график оценочных мероприятий (ежегодно, по запросу руководителя), 1 раз	Обратная связь в ходе реализации и по итогам процесса. От специалистов кадровой службы служащему (работнику): направление (предоставление) информации: по итогам (результатам) оценочных мероприятий (возможные области профессионального развития), по принятому решению по итогам аттестации, по выполнению КПЭ (поиск способов	От кандидатов на вакансию- по итогам оценочных мероприятий: что изменить к лучшему в процессе, взаимодействии, восприятие органа, организации как работодателя. От руководителей подразделений (инициаторов поиска

Взаимодействие сотрудника кадровой службы по организации мероприятия, события для группы из внутренних клиентов	в 3 года): по компетенциям (на основе утвержденной модели компетенций, профиля должности), проведенная с использованием разных оценочных средств и методов оценка по КПЭ)	повышения результативности). От специалистов кадровой службы руководителю подразделения через направление (предоставление) информации: по итогам оценочных процедур служащих (сотрудников подразделения): соответствие модели компетенций (профилю должности), области профессионального и личностного развития, определение приоритетов в профессиональном развитии и мотивации. От служащего (работника) руководителю: информация о результатах за период, сложности, проблемы, ограничения (предложения по совершенствованию процесса (регламента), необходимости повышения квалификации (обучению новым навыкам)). От руководителя подразделения специалистам кадровой службы через предоставление информации по оценке результативности служащего-подчиненного	и подбора): что изменить к лучшему в процессе, взаимодействии
Человек — документ. Подготовка документа, пользователем которого будут внутренние	Разработка регламента «Всесторонняя оценки или комплексная оценка, включая оценку по КПЭ» для согласованной работы: руководитель, сотрудник, кадровая служба. Разработка документа «модель	Руководитель: подтверждение (корректировка) проекта документа, разработанного сотрудником (выделение: над чем работать)	Использование регламентов «Всесторонняя оценки или комплексная оценка, включая оценку по КПЭ» для согласованной работы: руководитель, сотрудник, кадровая служба.

клиенты (регламент, инструкция, объявление)	компетенций», «профиль должности». Разработка ежегодного документа: КПЭ сотрудника на год, квартал, месяц (как установлено в органе (организации))		Обратная связь — удобство, простота, скорость, качество процедуры, оценочных инструментов. Заполнение Карты результативности или внесение в эл. базу данных сотрудника на год, квартал, месяц (как установлено в органе (организации))
Человек — ИТ-система. Взаимодействие сотрудника кадровой службы с внутренним клиентом с использованием ИТ-ресурса	Сервис опросов, исследований. Сервис учета данных по результативности (по плановым КПЭ)	Сервис обратной связи в личном кабинете каждого служащего. Соблюдение в письменной коммуникации: уважительной формы вне зависимости от содержания обратной связи; позитивных формулировок, помогающих разрешать проблему; нацеленность на поиск преодоления несовершенств; предупреждение конфликта; похвала (поощрение) — публично, анализ проблем и недостатков — персонально	Внесение в эл. базу данных результативности сотрудника на год, квартал, месяц (как установлено в органе (организации))
КПЭ процесса	Доля руководителей подразделений, прошедших оценку результативности и эффективности в общей численности руководителей, %. Доля руководителей подразделений, получивших оценку эффективности 80% и более, в общей численности оцениваемых руководителей (за прошедший год), %. Доля сотрудников (за исключением руководителей), прошедших оценку результативности и эффективности, в общей численности сотрудников, %.		

	Доля сотрудников (за исключением руководителей), получивших оценку эффективности 80% и более, в общей численности оцениваемых сотрудников, %. Доля руководителей подразделений, прошедших оценку профессионального уровня (компетенций), в общей численности руководителей подразделений, %. Доля руководителей, чьи компетенции по итогам оценки соответствуют модели компетенций на 80% и более, в общей численности всех прошедших оценку руководителей, %. Доля сотрудников подразделений (за исключением руководителей), прошедших оценку профессионального уровня (компетенций), %. Доля сотрудников, чьи компетенции по итогам оценки соответствуют модели компетенций на 80% и более, в общей численности всех прошедших оценку профессионального уровня (компетенций) сотрудников, %
--	--

ПРОЦЕСС «ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ»

Тип взаимодействия	Принципы клиентоцентричности		
	Обеспечение объективности и беспристрастности	Повышение доверия, открытости и прозрачности	Эффективность и удобство, постоянное повышение качества и проактивность
	Механизмы, методы (как должны быть реализованы в кадровых процессах)		
	Исследование потребностей (ожиданий) клиентов (от безопасности до самореализации). В перспективе жизненного цикла, года, месяца, дня	Обратная связь клиентам, от клиента: объяснение (разъяснение, поощрение)	Обратная связь (анкета), интервью. Сбор предложений по совершенствованию кадровых процессов, анализ, отбор
	Анкета, опрос, интервью. Оценка результативности, «План вхождения в должность» (план адаптации)	Письмо, ответ на вопрос, телефонный разговор, чат, устный диалог, оценочный лист	Ссылка на электронный ящик, чат, оформленное предложение
Человек — человек. Взаимодействие сотрудника кадровой службы с внутренним клиентом и обратно.	Исследование потребностей (ожиданий) всех сотрудников органа (организации) в профессиональном развитии (ежегодно перед разработкой планов профессионального развития сотрудников); сбор объективных данных для руководителя по прохождению (реализации) программ профессионального развития (посещаемость, результативность — по итоговой оценке, удовлетворенность сотрудника)	Обратная связь в ходе реализации и по итогам процесса. От служащего (работника) руководителю, специалисту кадровой службы по реализации образовательных мероприятий (итоговая оценка, документ, удовлетворенность, перечень новых знаний и умений). От специалиста кадровой службы (руководителя) служащему (работнику) по посещаемости образовательных мероприятий, промежуточная и итоговая оценка (в ходе обучения) по использованию в профессиональной	От сотрудников- по итогам мероприятий: что изменить к лучшему в процессе, взаимодействии, восприятии органа, организации как работодателя. От руководителей подразделений (инициаторов поиска и подбора): что изменить к лучшему в процессе, взаимодействии

кадровой службы по организации мероприятия, события для группы из внутренних клиентов		деятельности, распространению новых знаний (умений) в работе подразделения (через 3–6 мес.) по итогам обучения. От руководителя подразделения специалисту кадровой службы: оценка результативности обучения по ОС, ДПО и др.: по использованию сотрудником (прошедшим обучение) в профессиональной деятельности, распространению новых знаний/умений в работе подразделения (через 3–6 мес.) по итогам обучения	
Человек — документ. Подготовка документа, пользователем которого будут внутренние клиенты (регламент, инструкция, объявление)	Разработка документа «Индивидуальный план развития (самообучения)» (1 раз в год), включая освоение клиентоцентричного подхода	Руководитель: подтверждение (корректировка) проекта документа, разработанного сотрудником (выделение: над чем работать)	Отчет по результатам развития (самообучения) сотрудника. Рекомендации по ИПР на следующий год. Изменения по организации процесса индивидуального (клиентского) пути профессионального развития, в том числе по ДПО
Человек — ИТ-система	Сервис опросов, исследований. Сервис учета данных по результативности образовательных мероприятий: по ДПО, образовательным сертификатам, самообучению, иным образовательным мероприятиям (по плановым КПЭ)	Сервис обратной связи в личном кабинете каждого служащего	База данных программ, образовательных организаций, материалов профессионального развития для самообучения, в том числе клиентоцентричности
КПЭ процесса	Доля сотрудников, прошедших ДПО, %.		

	ДПО по образовательным сертификатам, %. Количество иных мероприятий по профессиональному развитию на 1 сотрудника, ед. Доля сотрудников, повысивших свою результативность и эффективность по результатам прохождения любых программ профразвития (ДПО, иные, профконкурсы и т.п.), в общей численности сотрудников, прошедших такие программы %. Дополнительно: удовлетворенность сотрудником образовательной программой
--	--

ПРОЦЕСС «УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ»

Тип взаимодействия	Принципы клиентоцентричности		
	Обеспечение объективности и беспристрастности	Повышение доверия, открытости и прозрачности	Эффективность и удобство, постоянное повышение качества и проактивность
	Механизмы, методы (как должны быть реализованы в кадровых процессах)		
	Исследование потребностей (ожиданий) клиентов (от безопасности до самореализации). В перспективе жизненного цикла, года, месяца, дня	Обратная связь клиентам, от клиента: объяснение (разъяснение, поощрение)	Обратная связь (анкета), интервью. Сбор предложений по совершенствованию кадровых процессов, анализ, отбор
	Анкета, опрос, интервью Оценка результативности, план вхождения в должность (план адаптации)	Письмо, ответ на вопрос, телефонный разговор, чат, устный диалог, оценочный лист	Ссылка на электронный ящик, чат, оформленное предложение
Человек — человек. Взаимодействие сотрудника кадровой службы с внутренним клиентом и обратно. Человек — группа	Исследование потребностей (ожиданий) всех сотрудников органа (организации) в карьерном росте, участии в профессиональных конкурсах государственных служащих и др. (ежегодно). Исследование профессиональных перспектив сотрудника (потенциала горизонтального и управленческого роста)	Обратная связь в ходе реализации и по итогам процесса. От специалиста кадровой службы (руководителя) служащему (работнику): по внесению в внутренний кадровый резерв (управленческий, ФРУК) по согласованию карьерного плана сотрудника, информирование о предложениях по вакансиям для рассмотрения кандидатуры резервиста (личное для резервиста). От служащего (работника) сотруднику кадровой службы (руководителю): по заинтересованности в открытой вакансии для рассмотрения кандидатуры служащего	От сотрудников- по итогам мероприятий: что изменить к лучшему в процессе, взаимодействии, восприятии органа, организации как работодателя. От руководителей подразделений (инициаторов поиска и подбора): что изменить к лучшему в процессе, взаимодействии

		по мотивации к построению карьеры	
Человек — документ	Разработка вариантов развития карьеры: горизонтальная карьера (профессиональный рост как эксперта); вертикальная карьера (должностной рост как управленца). Включение в РУК, ФРУК. Согласование документа «План участия в РУК, ФРУК» (руководитель, сотрудник)	Руководитель (специалист по кадрам): заполнение оценочного листа по участию сотрудника в РУК, ФРУК	Отчет по результатам развития (самообучения) сотрудника. Рекомендации по ИПР на следующий год. Изменения по организации процесса индивидуального (клиентского) пути профессионального развития, в том числе по ДПО
Человек — ИТ-система	Сервис опросов, исследований. Сервис учета данных по результативности участия в РУК, ФРУК	Сервис обратной связи в личном кабинете каждого сотрудника. Сервис участников профессиональных конкурсов	Сервис предложений карьерного (профессионального) роста сотруднику с учетом оценочных мероприятий (потенциала)
КПЭ процесса	Доля назначений из управленческого кадрового резерва органа по отношению к общей численности лиц, включенных в управленческий кадровый резерв в течение календарного года, %. Доля ключевых сотрудников, имеющих индивидуальные карьерные траектории, %. Среднее время пребывания сотрудника в управленческом кадровом резерве органа, календарные дни. Дополнительно: риски выгорания, % сотрудников		

ПРОЦЕСС «МОТИВАЦИЯ»

Тип взаимодействия	Принципы клиентоцентричности		
	Обеспечение объективности и беспристрастности	Повышение доверия, открытости и прозрачности	Эффективность и удобство, постоянное повышение качества и проактивность
	Механизмы, методы (как должны быть реализованы в кадровых процессах)		
	Исследование потребностей (ожиданий) клиентов (от безопасности до самореализации). В перспективе жизненного цикла, года, месяца, дня	Обратная связь клиентам, от клиента: объяснение (разъяснение, поощрение)	Обратная связь (анкета), интервью. Сбор предложений по совершенствованию кадровых процессов, анализ, отбор
	Анкета, опрос, интервью. Оценка результативности, «План вхождения в должность» (план адаптации)	Письмо, ответ на вопрос, телефонный разговор, чат, устный диалог, оценочный лист	Ссылка на электронный ящик, чат, оформленное предложение
Человек — человек/группа. Взаимодействие сотрудника кадровой службы с внутренним клиентом и обратно	Исследование ценностно-мотивационного профиля кандидата на должность (сотрудника) при отборе или входе адаптационного периода, далее не менее чем 1 раз в 3 года (рекомендуется при подготовке аттестации)	Обратная связь в ходе реализации и по итогам процесса. От сотрудника кадровой службы руководителю подразделения: вовлеченность в проекты изменений (внутриорганизационные, межведомственные и др.), корпоративные мероприятия, опросы, анкетирование и др., риски выгорания по мерам правовой защищенности (гарантии) при неправомерном вмешательстве в профессиональную деятельность. От руководителя подразделения	От сотрудников- по итогам мероприятий: что изменить к лучшему в процессе, взаимодействии, восприятие органа, организации как работодателя. От руководителей подразделений (инициаторов поиска и подбора): что изменить к лучшему в процессе, взаимодействии

		сотруднику кадровой службы: по психологическому состоянию (отклонения) и состоянию здоровья сотрудника; по инициированию поощрения, награждению и др. и организации широкого информирования о результатах и поощрении сотрудника; по инициированию мер воздействия. От сотрудника кадровой службы сотруднику: информация о корпоративных мероприятиях, в том числе в сфере интересов (увлечений) сотрудника; о поощрении, награждении и др.; по мерам правовой защищенности (гарантиям) при неправомерном вмешательстве в профессиональную деятельность; о заинтересованности в участии в профессиональном конкурсе	
Человек — документ	Фиксация в «Личное дело» сотрудника: сферы увлечений, интересов; семьи и т.п. Риски выгорания	Руководитель (специалист по кадрам): заполнение бланка по мотивационному профилю сотрудника	Отчет о вовлеченности в проекты, изменениях, корпоративных мероприятиях, качестве коммуникации (клиентоцентричности) в коллективе и др.
Человек — ИТ-система	Сервис опросов, исследований: по удовлетворенности; по вовлеченности;	Сервис обратной связи в личном кабинете каждого сотрудника	Сервис предложений

	по выгоранию. Социометрия (выбор коммуникаций)		
КПЭ процесса	Доля руководителей подразделений, получивших признание (награды) и другие виды поощрения (в рамках нематериальной мотивации) в общей численности руководителей подразделений, %. Доля сотрудников (за исключением руководителей), получивших признание (награды) и другие виды поощрения (в рамках нематериальной мотивации) в общей численности сотрудников, %. Доля вовлеченных в проекты по разработке (внедрению) новых технологий, инструментов, совершенствованию деятельности и т.п. в общей численности сотрудников, %. Доля внедренных инициатив сотрудников, включая предложения по совершенствованию деятельности органа, от общего количества поданных инициатив, %		

Варианты целевых моделей организационно-функциональных структур кадровых служб

Вариант А. Целевая модель организационно-функциональной структуры кадрового подразделения централизованной КС (полностью).

Условия исходные:

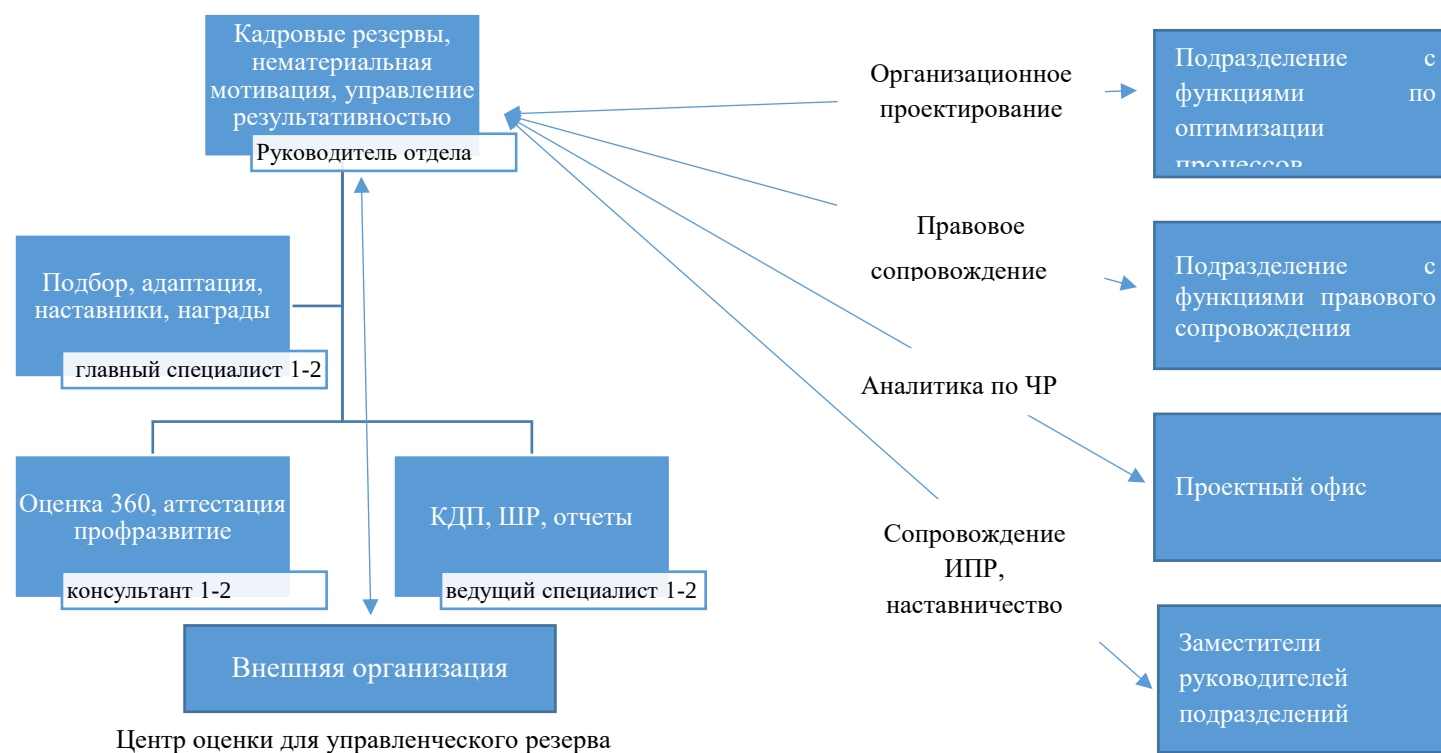
уровень подразделения: отдел;

специфика реализации кадровых функций: **использование (адаптация)** существующих апробированных лучших практик, описанных технологий и инструментов, рекомендованных Минтрудом России или победителей (призеров) конкурса лучших кадровых практик.

Условия формируемые в процессе трансформации:

подчинение: руководителю органа (организации);

уровень автоматизации: более 50% КДП автоматизировано, не менее 30% автоматизации сервисов по УП (личный кабинет, заявки на обучение, обратная связь и др.).



Вариант Б. Целевая модель организационно-функциональной структуры кадрового подразделения (частично централизованная КС: КС на уровне ВОИВ и нецентрализованные ОИВ субъектов/процессы).



Приложение 6

Матрица кадровых технологий по уровням зрелости

Процессы кадрового цикла	Подпроцесс	Краткое описание подпроцесса	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Кадровая политика, кадровая стратегия	Процессы системно реализуемые		Кадровое делопроизводство. Привлечение, отбор и комплектование кадрового состава. Испытание. Профессиональное развитие	Аттестация. Кадровые резервы	Разработка и реализация кадровой стратегии. Адаптация. Оценка по компетенциям. Оценка результативности и эффективности. Управление карьерой. Нематериальная мотивация. HR-аналитика	Изучение и внедрение новых кадровых технологий (в том числе по клиентоцентричности). Корпоративная культура (в том числе внедрение стандарта клиентоцентричности)
	Фиксация кадровой стратегии (на 3 года — 6 лет) для каждого процесса			Кадровая стратегия закреплена в стратегических документах органа (организации) (стратегия развития органа, региона)	Кадровая стратегия закреплена в отдельном документе «Кадровая стратегия» (или аналогичном) с учетом стандарта клиентоцентричности	Кадровая стратегия закреплена в отдельном документе «Кадровая стратегия» (или аналогичном) с учетом стандарта клиентоцентричности и имеет перечень целевых показателей
	Централизация функций			Централизация кадрового администрирования на уровне ВОИВ	Централизация кадрового администрирования и методического обеспечения всех функций на уровне ВОИВ	Централизация кадрового администрирования и методического обеспечения всех функций на уровне ВОИВ, часть функций реализуется на аутсорсинге (например, иные мероприятия по профессиональному развитию, по проведению ассессмента)
Привлечение, отбор и комплектование кадрового состава	Внеконкурсные процедуры	ИТ-решения	gossnuzhba.gov.ru, опрос удовлетворенности	Портальное решение: актуальные вакансии, роли: рекрутер, заказчик;	Система управления кандидатами (роли участников: рекрутер,	Чат-бот, видео-собеседование

			(руководитель, претендент)	автоматические опросы участников	заказчик, претендент)	
		Организация подбора персонала	Отклик претендентов (претендент от профильного подразделения)	Скрининг (в том числе обработка всех обращений граждан о трудоустройстве). Обязательный скрипт структурированного собеседования для руководителя	Сорсинг (прямой поиск), рекрутмент-маркетинг, обязательный канал — социальные сети, профиль должности, обязательный скрипт собеседования по компетенциям для руководителя	Конверсия каналов, таргетирование, парсинг (в том числе с использованием искусственного интеллекта, нейросетей)
	Взаимодействие с образовательными организациями	Организация работы со студентами ведущих образовательных организаций			Прелиминаринг (подбор посредством производственной практики или стажировки)	
Оценка сотрудников и управление эффективностью	Оценка (знаний, умений, навыков, компетенций), опросы вовлеченности	Организация проведения оценки профессионального уровня: претендента, кандидата на поступление на службу (на работу), претендента в резервы кадров, сотрудника для прохождения обучения	Анкетирование, опрос удовлетворенности	Модель компетенций для руководителей с опросом 180° (самооценка, вышестоящий руководитель, коллега), Психометрические тесты	Прокторинг, единая методология для каждого вида, области служебной профессиональной деятельности, интервью по компетенциям, тест-ассессмент, метод кейсов, оценка потенциала, модель компетенций для специалистов	Ассессмент-центр, опросы вовлеченности
	Оценка результативности КПЭ			КПЭ руководителей	КПЭ декомпозированные для всех сотрудников	Корректирующие мероприятия (риски) на основе обратной связи по итогам работы
Профессиональное развитие	Профессиональное развитие	ИТ-обеспечение. Организация профессионального развития	Опрос удовлетворенности (руководитель, служащий)	Автоматические опросы участников	Система управления обучением и развитием (LMS) (роли: кадровик, служащий, руководитель, образовательная организация)	VR, геймификация
	Профессиональное развитие	Организация профессионального развития			Единый план (факт) профессионального развития органа (организации)	Индивидуальные планы развития (треки развития)

Управление карьерой	Резервы управленческих кадров (уровни)	Формирование (оценка потенциала) РУК, индивидуальные планы развития, назначение резервиста	Опрос удовлетворенности (руководитель, служащий)		Наставничество (менторство), опрос удовлетворенности наставника	
	Планирование карьеры (карьерные траектории, ротация, стажировки)	Клиентоцентричный процесс управления карьерой представляет собой формируемый на основании профиля должности комплекс мероприятий по выявлению управленческого и профессионального потенциала сотрудников, обеспечению их подготовки и направлена на создание управляемого и открытого процесса замещения вакантных должностей, обеспечение преемственности в органе или организации, реализацию карьерного роста через формирование резервов кадров для его уровня зрелости	Уведомление резервистов о вакансии	Карьерные диалоги, карьерные треки типовые, автоматическое уведомление резервистов о вакансии	Индивидуальный план развития резервиста (трек развития) (в том числе обучение действием)	Карьерные треки, персонализированные
	Перевод	Перевод на иную должность (работу) государственных гражданских (муниципальных) служащих, работников,	Опрос удовлетворенности (руководитель, служащий)		КЭДО	

		замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской или муниципальной службы				
	Увольнение	Увольнение государственных гражданских (муниципальных) служащих, работников, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской (муниципальной) службы			Чат-бот — интервью при увольнении (в том числе SMS-бот)	КЭДО, предиктивная аналитика увольнений с использованием искусственного интеллекта, нейросетей
	Прием	Поступление и принятие на службу (прием на работу)	Опрос удовлетворенности (руководитель, сотрудник)		КЭДО	
	Присвоение классных чинов	Присвоение классных чинов	Опрос удовлетворенности (руководитель, служащий)		КЭДО	
	Отпуск	Планирование и предоставление (оформление) отпусков	Опрос удовлетворенности (руководитель, сотрудник)	Портальное решение: кабинет руководителя, сотрудника	КЭДО	
ИТ-ресурсы в работе с кадрами	Покрытие процессов ИТ-ресурсов			ИТ-ресурсы, необходимые для покрытия задач и сервисов процессов кадрового цикла. Процессы, системно	ИТ-ресурсы, необходимые для покрытия задач и сервисов процессов кадрового цикла. Процессы, системно	ИТ-ресурсы, необходимые для покрытия задач и сервисов процессов кадрового цикла. Процессы, системно

				реализуемые на 2-м уровне	реализуемые на 3-м уровне	реализуемые на 4-м уровне
	Целевые аудитории ИТ-ресурсов			ИТ-приложения для кадровых служб	кадровые ИТ-сервисы для сотрудников, кадровые ИТ-сервисы для руководителей	
Кадровая аналитика	Формат		Отчет в excel/word	Статистические дашборды (единый ресурс, представлены базовые процессы, роли: кадровые сотрудники; руководитель (заместитель руководителя) органа (организации)	Аналитические дашборды (единый ресурс, сквозные процессы, роли: сотрудники КС; руководители; сотрудники (персонализированные), автоматическое обновление)	Предиктивные (прогнозирующие)
Кадровые ресурсы кадровой службы	Уровень обеспечения		Норма обслуживания специалиста кадровой службы	Укомплектованность кадровой службы 80% и более	Уровень исполнительской дисциплины сотрудников кадровой службы 90% и более соответствует ожиданиям	Уровень владения кадровыми специалистами навыками работы с ИТ- приложениями, необходимыми для работы, в том числе ЕИСУКС — отличный (быстро и точно)
	Участие в конкурсе лучших кадровых практик				Постоянное участие в конкурсе «Лучшие кадровые практики и инициативы на государственной гражданской и муниципальной службе» Минтруда России	Завоевание призовых мест в конкурсе «Лучшие кадровые практики и инициативы на государственной гражданской и муниципальной службе» Минтруда России за период последних 3 лет

Приложение 7

Примеры ИТ-ресурсов, используемых в органах субъектов Российской Федерации для кадровой работы

ИТ-ресурс, программа	Описание ¹¹
1С	Серия программных продуктов в том числе позволяет автоматизировать большинство кадровых процессов; с помощью «1С: Кабинет сотрудника» в любой момент времени сотрудники могут посмотреть сведения о зарплате, количество оставшихся дней отпуска, заказать справку 2-НДФЛ, отправить заявление на отпуск; операции осуществляются в личном кабинете на портале сервиса или в мобильном приложении. Пример использования: Администрация Губернатора Белгородской области. В органах местного самоуправления Белгородской области по аналогии с региональными органами власти внедрена и используется государственная информационная система в области государственной гражданской службы Белгородской области «Единая кадровая система Белгородской области» (ГИС БО «ЕКС БО»), которая интегрируется с ЕИСУКС. ГИС БО «ЕКС БО» создана на базе 1С и представляет собой единую систему автоматизации процессов, связанных с обработкой персональных данных, подбором персонала, трудовыми отношениями (прием, увольнение, отпуск, командировка, иные отсутствия, награждение, повышение квалификации, карта развития компетенций, оплата труда, учет рабочего времени и т.д.). В ГИС БО «ЕКС БО» выстроена система получения оперативной и достоверной HR-аналитики, актуальной для принятия решений здесь и сейчас.
Кодекс: Управление персоналом	Система предназначена для автоматизации кадрового делопроизводства, в рамках системы осуществляется обмен документами как в пределах локальной компьютерной сети, так и между территориально удаленными подсистемами. Пример использования: Правительство Нижегородской области
Контур	Экосистема ИТ-продуктов, в том числе программа для автоматизации кадрового учета на госслужбе и других кадровых процессов (аттестации, обучения, формирования статотчетности и проч.). Примеры использования: Правительство Московской области, Аппарат Губернатора и Правительство Оренбургской области

¹¹ Не приводятся единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации (ЕИСУКС), единая государственная информационная система в области противодействия коррупции «Посейдон», единая государственная информационная система, обеспечивающая сбор, учет, обработку и анализ данных, содержащихся в государственных и муниципальных информационных ресурсах, данных официальной государственной статистики, а также иных сведений, необходимых для обеспечения поддержки принятия управленческих решений в сфере государственного управления (ГАС «Управление»).

Парус	Серия программных продуктов, в том числе для управления кадрами, позволяет реализовать полный цикл управления кадровыми ресурсами — от подбора кандидатов до оценки эффективности деятельности госслужащих, а также для оперативного контроля любых отраслевых или региональных показателей и многомерного анализа данных, включает модули: кадровый учет, управление отбором кадров, оценка эффективности деятельности и управление мотивацией, управление развитием, антикоррупционный контроль. Пример использования: Правительство Московской области
СЭД «Дело»	Многопользовательская система, позволяющая решать проблему управления документопотоком в организации; система может быть использована как для сопровождения традиционно сложившегося документооборота, так и для полного замещения его электронным, фиксирует все события с документом на любом этапе его жизненного цикла: с момента регистрации документа и до списания его в архив, формирует отчеты, предоставляет функционал, позволяющий управлять проектами
VeralTest Professional	Программный комплекс для проведения компьютерного тестирования персонала; незаменим при подборе кадров, при аттестации и обучении сотрудников компаний, удобный инструмент в центрах оценки и сертификации. Пример использования: Липецкая область: для профессионального тестирования
MainTest	Программа, представляющая собой онлайн-приложение, не требующее его установки на компьютер и реализованное на базе методологии SaaS (Software as a Service). Пример использования: Липецкая область: для оценки личностных качеств

Более подробно с примерами использования ИТ-ресурсов в органах можно ознакомиться в базе данных «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России¹².

¹² URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17>.

Требования к команде трансформации

«Команда трансформации» субъекта Российской Федерации должна включать в себя: команды трансформации каждого органа (организации) субъекта Российской Федерации и «проектный офис» — координационную команду субъекта Российской Федерации.

В состав «проектного офиса» — координационной команды субъекта Российской Федерации рекомендуется включить заместителя руководителя субъекта Российской Федерации, ответственного за внедрение принципов клиентоцентричности в субъекте, руководителя (или заместителя руководителя) кадровой службы высшего исполнительного органа субъекта Российской Федерации, заместителей руководителей органов исполнительной власти (организаций) субъекта Российской Федерации, ответственных за внедрение ценностей и принципов клиентоцентричности, и руководителей кадровых служб органов (организаций) субъекта Российской Федерации.

В состав команд трансформации каждого органа (организации) рекомендуется включить заместителей руководителей органов (организаций), ответственных за внедрение ценностей и принципов клиентоцентричности, и руководителей (и заместителей руководителей, при наличии) кадровых служб органов (организаций), а также руководителей всех подразделений органов (организаций), вовлеченных во взаимодействие с кадровой службой и являющихся участниками кадровых процессов.

Методы нематериальной мотивации

Рекомендуемые Минтрудом России методы нематериальной мотивации государственных гражданских служащих

1. Создание комфортных организационно-технических и психофизиологических условий труда. Под комфортными организационно-техническими условиями понимается комфортное рабочее место, благоприятные условия труда. Под благоприятными психофизиологическими условиями труда понимается отсутствие переработок за пределами нормальной продолжительности служебного (рабочего) времени, обеспечение возможности и стимулирование занятий спортом, отбор кандидатов, разделяющих ценности органа (организации) и обладающих профессиональными и личностными качествами, ориентированными на выстраивание открытых и честных взаимоотношений в коллективе, исключая межличностные конфликты, формирование дружелюбных, открытых взаимоотношений в коллективе, публичное выражение признательности за эффективность и результативность профессиональной деятельности сотрудника, а также созданные в органе (организации) возможности для самореализации сотрудника посредством должностного и профессионального роста.

2. Признание результатов профессиональной деятельности: публичное выражение руководителем органа (организации) (и руководителем кадровой службы) благодарности за эффективные результаты их профессиональной деятельности, такие виды поощрений и награждений, как объявление благодарности, награждение почетной грамотой, вручение ценного подарка, иные виды поощрения и награждения.

Основными мероприятиями по признанию результатов профессиональной деятельности, учитывающими многообразие мотивов сотрудников, могут являться:

- награждение сотрудников, показавших наилучшие результаты, благодарностями, почетными грамотами, знаками отличия;
- выдача ценных подарков и сувениров (с символикой органа (организации)), профессиональной литературы сотрудникам, показавшим наилучшие результаты;
- предоставление сотруднику возможностей для внедрения инициатив по улучшению качества работы органа (организации);
- занесение фотопортретов сотрудников, достигших эффективных результатов в профессиональной деятельности, на доску почета и (или) в книгу почета, размещенных в здании, на внутреннем портале, официальном

сайте органа (организации);

- предоставление преимущества наиболее эффективным сотрудникам в ходе учета их пожеланий при составлении графика отпусков;

- проведение торжественных мероприятий, включающих публичную похвалу сотрудников, успешно выполняющих свои задачи, и создание условий для их общения с руководящим составом органа (организации).

3. Предоставление возможностей для самореализации, к которым относятся:

- должностной рост сотрудника. Должностной рост — один из существенных мотивов деятельности. В связи с этим карьерное продвижение является значительным достижением, свидетельствующим о высокой оценке заслуг и предполагающим расширение полномочий, рост ответственности, увеличение денежного содержания;

- профессиональное развитие сотрудника. Обеспечивать своевременное получение дополнительного профессионального образования, в том числе на основании государственных образовательных сертификатов на дополнительное профессиональное образование;

- повышение сложности и ответственности выполняемых сотрудником задач. Расширение возможностей самореализации сотрудников предполагает создание руководителем кадровой службы условий, позволяющих сотруднику вне зависимости от уровня его должности развиваться как личности и профессионалу. Повышение сложности выполняемых в ходе профессиональной деятельности задач в рамках, установленных должностным регламентом, и, как следствие, ответственности за их выполнение является основой для максимальной самореализации сотрудников.